



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANALISIS GENERAL DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EN LAS PYMES
CHILENAS, CASO DE ESTUDIO: CREACIONES CYGNUS

AUTOR:
ROMINA ARANCIBIA HERRERA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GALO LOPEZ Z.

Viña del Mar, Junio de 2011

Agradecimientos

Primero que todo quiero agradecer a Dios por apoyarme y guiarme en cada uno mis pasos. Junto con él debo reconocer el apoyo incondicional de mis padres, los que no han dudado en entregar lo mejor de sí, por ayudarme a crecer, aconsejarme en cada una de mis dudas y apoyarme a llevar a cabo mis decisiones.

Quiero agradecer además la sabiduría inconfundible de mi profesor guía, Don Galo López, el cual siempre tuvo una actitud entusiasta y dispuesta en enseñar y entregar sus vastos conocimientos para formar de mi una integral profesional del área.

Durante este largo y gran proceso, mi familia y amigos han estado siempre presente, aportado con valiosos consejos los que sin ellos no podría haber culminado esta importante etapa.

Gracias a todos ellos por creer y confiar en mí...

CAPITULO 1: LA CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN UNA DEBILIDAD DE LAS PYMES..... 10

1.1.- Las Pymes en Chile 10

1.2.- ¿Quiénes son las Pymes?..... 11

1.2.1.- Clasificación de las Pymes 12

1.2.2.- Importancia de las Pymes 13

1.3.- Características de las Pymes..... 15

1.4.- Análisis de las Pymes 17

a) Análisis externo 18

b) Análisis interno: 23

c) Conclusiones 27

1.5.- Problemas de las Pymes..... 31

a) Problemas Financieros..... 31

b) Problemas de Recursos Humanos..... 32

c) Problemas Comerciales 34

d) Problemas en la Producción 35

e) Problemas de gestión estratégica..... 36

f) Poder de Negociación 37

1.6.- Síntesis del Capítulo..... 39

CAPÍTULO 2: CONCEPTOS FUNDAMENTALES QUE REQUIEREN LAS PYMES PARA LA PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN Y MARKETING 41

Introducción..... 41

2.1.- ¿Qué es Gestión?..... 41

a) Capacidad de Política 44

b) Capacidad Estratégica 48

c) Capacidad de Administración 51

2.2.- Diferencia entre el dueño y la empresa..... 52

2.2.1.- El dueño como Persona natural 52

2.2.2.- La empresa como persona jurídica 55

2.2.3.- La empresa como persona independiente 56

2.2.4.- El dueño como Financista de la empresa..... 58

2.3.- La Empresa y los Negocios	60
2.3.1.- ¿Qué es empresa y cuáles son sus características?	60
2.3.2.- ¿Qué es el negocio y cuáles son sus características?	62
2.3.3.- Relación entre la empresa y el negocio	63
2.4.- Funciones de las empresas	64
2.4.1.- Función de Investigación de Mercados	65
2.4.2.- Función Comercial	67
2.4.3.- Función de Producción	72
2.4.4.- Función de Recursos Humanos	75
2.4.5.- Función de Financiamiento Contable	76
2.5.- Sistemas de control de gestión	79
2.6.- Conclusiones	82
 CAPÍTULO 3: EL CASO DE LA EMPRESA “CREACIONES CYGNUS”	 84
3.1.- Descripción de la empresa	84
3.1.1.- Su Historia	84
3.1.2.- Su estructura	85
3.1.3.- Organigrama	86
3.1.4.- Proceso Productivo	88
3.1.5.- Mercados y Productos	89
3.1.6.- Su modelo de negocio.....	91
3.2.- Sus problemas	93
3.2.1.- Síntomas de los Problemas	93
3.2.2.- Manifestaciones de los problemas	94
3.3 Tesis Principal: “Falta de capacidad de gestión”	100
 CAPÍTULO 4: TRABAJO DESARROLLADO: MIRANDO HACIA EL FUTURO.	 102
4.1.- Objetivos del Estudio	102
4.2.- Metodología	102
4.3.- Levantamiento de datos	103
4.4.- Informe de Resultados	104

4.4.1.- Capacidad Productiva	105
4.4.2.- Stock	105
4.4.3.- Ventas:.....	106
4.4.4.- Conclusiones.....	107
4.5.- Una mirada hacia el futuro.....	108
4.5.1.- Mejorando el Servicio al Cliente	108
4.5.2.- Mejorar el rendimiento en el área productiva	111
4.5.3.- Establecer procedimientos y sistema de control	112
CONCLUSIÓN.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	120

Introducción

Cada año nacen más y más empresas con el objetivo de lograr una buena rentabilidad económica y que esta se mantenga, o mejor aún, sea creciente en el tiempo. Sin embargo a la vez que se crean las empresas, otras se hunden en el mas rotundo fracaso debido estrategias mal diseñadas y decisiones erróneas de sus directivos ¿Cuáles son las causas más recurrentes?, ¿En qué aspectos fallan estos empresarios?, ¿Cuál es la panorámica económica en Chile para la Pymes? Estas y otras interrogantes más, son las que quiere responder el presente estudio, el cual se enfoca en la capacidad de gestión de las Pymes chilenas.

El propósito principal de esta investigación es poder entregar una mirada general de cómo se ejerce la administración y cuáles son los temas y situaciones que caracterizan al común de las Pymes, de manera de analizar cada una de sus falencias, visualizar las causas que la originan, y las consecuencias que llevan a muchas de ellas a enfrentar diversas crisis. Así, frente a ello también se proponen algunas medidas y estrategias integrales que ayuden al rendimiento y la eficiencia en las pequeñas y medianas organizaciones.

Por otro lado, también se identifican las principales funciones que debiera tener cualquier tipo de organización de modo de aclarar los procedimientos y metodologías que se necesitan para que una empresa pueda desarrollarse correctamente.

En lo personal, una de las motivaciones del estudio es poder mostrar cuáles son los típicos problemas que cometen los directivos de este tipo de empresas, en donde el liderazgo y la toma de decisiones suele estar basada mas bien, en el sentido común e inteligencia adquirida con la experiencia, que en las teorías administrativas. En efecto, uno de los objetivos principales es entregar una guía de cuáles son los pilares fundamentales en los que se debe basar una buena gestión, para que sirvan de patrón en el mejoramiento de las funciones de las empresas.

El primer capítulo del estudio se dedica a analizar la capacidad de administración de las Pymes en general, para lo cual fue necesario delimitar el contexto, definiendo quiénes son éstas y qué rol desempeñan en la economía del país. Complementando a ello se entrega un análisis global de los factores externos e internos que afectan al mundo de las Pymes, de forma de conocer cuáles son las oportunidades y amenazas frente al entorno competitivo. Por otro lado el estudio se centra en reconocer cuáles son los problemas recurrentes que afectan a las Pymes. Para ello se analizaron las falencias más frecuentes de las empresas pertenecientes a este segmento, para lo cual se eligió la comuna de La Ligua, por sus características de pujanza y emprendimiento, a fin de realizar una investigación exploratoria a los distintos rubros que componen el mercado de esta ciudad.

En el segundo capítulo se entregan los conceptos fundamentales que deben considerar los directivos para profesionalizar la gestión y así alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello en la primera parte se define el concepto de Gestión y cuáles

son los principios que este abarca. Luego se explican conceptos claves tales como persona natural, persona jurídica, y de este modo hacer énfasis en la gran diferencia entre los objetivos de la empresa y los intereses personales de los propietarios, los que en muchas ocasiones se confunden, perjudicando gravemente las gestiones de la organización. Además de ello, el estudio define los términos de empresa y negocios, conceptos que suelen considerarse sinónimos, pero tratan de funciones distintas, los que sin embargo, trabajan complementariamente en la búsqueda del cumplimiento de las metas y objetivos. En forma resumida se describe las funciones que debe considerar cualquier organización al momento de poner en marcha sus actividades, dando una clara visión de las tareas y responsabilidades que los directivos deben ejecutar de modo de llevar una adecuada gestión. Finalmente se entrega una explicación de qué son los sistemas de control de gestión y cómo éstos nos ayudan a alcanzar los objetivos estimados por la organización.

A modo de ejemplificar cada una de las teorías propuestas por la investigación, en el Capítulo 3 se presenta el caso de la empresa “Creaciones Cygnus”. En la primera parte se realiza una descripción general de la empresa, con información relacionada a su historia, estructura, organigrama, procesos productivos, descripción de sus mercados, productos, y un análisis del modelo de negocios que desarrolla. De este modo se tiene una idea clara de la dimensión de la empresa y las formas en que ejecuta sus funciones, para posteriormente entregar un análisis de los principales problemas y oportunidades de mejoras. Tal caso estudiado pretende entregar una ayuda a dichas problemáticas, las que

por cierto vienen a corroborar los postulados respecto a la capacidad administrativa ya mencionados con anterioridad.

Finalmente en el Capítulo 4 se exponen las razones que motivaron el presente estudio, y la forma en que éste se llevó a cabo, para lo cual fue necesario un proceso largo y exhaustivo de recolección de datos primarios, de modo de entregar información objetiva y clara respecto a la verdadera situación de la empresa, y cuales podrían llegar a ser las mejores alternativas de mejoramiento que podrían realmente implementarse.

Capítulo 1: La capacidad de administración una debilidad de las Pymes

1.1.- Las Pymes en Chile

Uno de los sectores industriales más importantes dentro de nuestra economía, está representado por las Pymes, éstas son las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por ser uno de los grupos que ofrece mayor variedad de productos y servicios para satisfacer distintos segmentos de mercados, su estructura productiva permite otorgar una rápida capacidad de respuesta a las nuevas exigencias, adaptando los productos, servicios y procesos a los nuevos requerimientos del mercado.

Por otro lado, son acreedoras de un gran potencial para generar empleos, es por ello que se convierten en uno de los pilares fundamentales del crecimiento económico, en donde aumentan la producción nacional y disminuyen la cesantía, lo que provoca mayores ingresos para las arcas familiares, y por ende un crecimiento en los países.

Sin embargo para lograr cada uno de los objetivos mencionados, es necesario contar con el apoyo de claras políticas públicas, financieras y sobre todo con un mecanismo de gestión que permita el funcionamiento y desarrollo de las Pymes, frente al entorno incierto que presentan los negocios hoy en día.

Chile se presenta hoy como una de las economías más sólidas e importantes a nivel regional, la cual ha presentado un rápido y sostenible crecimiento durante los últimos 20 años, según datos entregados por el Banco Central. Desafortunadamente el sector Pyme no ha crecido al compás de las grandes economías, por lo que se hace necesario trabajar

en las materias en las cuales las Pymes tienen más carencias: más oportunidades de capacitación e innovación, un acceso a las fuentes de financiamiento menos restringido y una mayor capacidad productiva y administrativa de las funciones empresariales.

La globalización, junto a los tratados de libre comercio y las distintas políticas internacionales, son las que proyectan un futuro en donde las empresas deben abrir sus fronteras, hacia nuevos horizontes, los cuales ofrecen un sinfín de oportunidades. Para ello las Pymes deben estar preparadas, saber reaccionar, defenderse y reinventarse ante las distintas variables, para así lograr el anhelado desarrollo y crecimiento que aspiran las economías locales.

1.2.- ¿Quiénes son las Pymes?

Uno de los elementos primordiales que determina la situación económica en nuestro país, es el conjunto que lo conforma las pequeñas y medianas empresas. Estas son las que generan alrededor del 60% de los empleos¹, por lo que el crecimiento y sustentabilidad de éstas influye directamente en el desarrollo socio-económico de las naciones.

¹ Ministerio de Economía, “Primera encuesta longitudinal de empresas”, en Observatorio Empresas, 2010, Chile <http://www.observatorioempresas.cl/LinkClick.aspx?fileticket=ACOoveG2z70%3d&tabid=63>(vé: 14 abril 2011)

1.2.1.- Clasificación de las Pymes

Básicamente al estar hablando de Pymes, nos estamos refiriendo al acrónimo de pequeña y mediana empresa, donde los parámetros que determinan la clasificación de las empresas están predeterminados por las políticas económicas de cada país. En el caso particular de Chile, el Ministerio de Economía clasifica a las Pymes de acuerdo al nivel de ventas anuales, mientras que organismos tales como la CORFO o SOFOFA, lo hacen en base al número de empleados que trabajan

1) Ventas anuales: de acuerdo con los datos entregado por el Servicios de Impuestos Internos (SII) para el 2005 la clasificación correspondiente es:

- Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.
- Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.
- Grandes empresas: Son aquellas que realizan ventas sobre las 100.000 UF anuales.

2) Cantidad de trabajadores: Además de ello, para efectos de tanto de análisis como laborales se hace una clasificación de acuerdo a la cantidad de empleados legalmente contratados.

Clasificación de Tamaños de Empresas	
Criterio número de trabajadores (Ley 20.416)	
Tamaño	Número de Trabajadores Contratados
Micro	Entre 1 y 9
Pequeña	Entre 10 y 49
Mediana	Entre 50 y 199
Grande	200 y más

Fuente: Ley 20.416.

1.2.2.- Importancia de las Pymes

Es un hecho que las pequeñas y medianas empresas juegan un rol crucial en la economía de los países. En el caso de Chile, el conjunto de Pymes representa alrededor del 99% del total de empresas que existen², la suma de ellas utiliza alrededor del 60% de mano de obra del país , es así como incrementa los niveles de empleo y por lo tanto las bonanzas económicas para gran parte de la sociedad. Muchas de las vacantes de trabajo ofrecidas, no exigen grandes requisitos de educación o vasta experiencia laboral, ayudando a través de ésta actividad a los sectores sociales que más lo necesitan. Por lo que el crecimiento y mejoría de este grupo repercute directamente en la mejoría y el crecimiento socio-económico de las naciones.

² SII , “Clasificación Pyme”, en SOFOFA, 2005, (ví: 14 abril 2011)
<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

Las Pymes han entendido la importancia de la diferenciación y de la variabilidad. Pues a pesar de que en Chile existe un gran número de empresas de esta índole, cada una de ellas lucha por producir algún bien o servicio que entregue algún valor agregado, el cuál sea reconocido por los consumidores al elegir sus productos, es esta cualidad de las Pymes es la que determina su capacidad de atender a distintos segmentos de mercado, siendo capaces de identificar las necesidades más inauditas, reconociendo preferencias y gustos, adaptándose y satisfaciendo los requerimientos exigidos por el mercado. Caso contrario es el que ocurre en las grandes empresas, las cuáles dedican sus esfuerzos en producir grandes cantidades de productos generalmente estandarizados. Es por ello que cada vez que necesitamos comprar algo especial, algo que esté hecho a nuestra medida, con las características que nosotros queramos, recurrimos a las pequeñas y medianas empresas, las que están enfocadas a suplir tales necesidades.

Cabe destacar que el mundo de las Pymes no se resume a pequeños segmentos de mercados ni solamente nichos. Éstas son capaces de atender altos niveles de demandas, ya sea apoyando a las grandes empresas por medio de contratos comerciales, o bien a través de la asociación entre ellas. La asociación entre las Pymes ha logrado que las empresas puedan insertarse en el ámbito internacional, logrando alcanzar los niveles de producción y calidad que ésta exige, por lo que el sueño de conquistar nuevas fronteras es ahora una realidad para las Pymes.

Frente a esta premisa, las empresas pueden crecer, desarrollarse y competir a nivel global con las grandes empresas, conservando la esencia que caracteriza a las Pymes, es decir, la diferenciación y variabilidad.

Reconocer la real importancia de este sector empresarial, ayudará a generar políticas serias y profundas en ayuda a este grupo, éstas deben ser políticas efectivas, para así generar los cambios y surtir los efectos que las Pymes necesitan. En Chile se encuentran las condiciones, los recursos y sobre todo las oportunidades, está en tales políticas y modificaciones el saber aprovechar las economías de la mejor manera, tomar ventaja de oportunidades únicas con el fin de lograr posicionarse y competir en una lucha justa con las grandes potencias económicas y no morir en el intento.

1.3.- Características de las Pymes

Si bien sabemos que dependiendo del tipo de industria al cual se esté atendiendo, dependerán las condiciones y realidades de la empresa, existen ciertas características que se presentan como factor común en todas las empresas clasificadas como Pymes, tales como:

- Formas de Origen: La mayoría de las Pymes parten del impulso emprendedor de personas que deciden crear su propia empresa, como forma de independizarse económicamente, sin sujetarse a las normas, sueldos ni horarios que se suele suceder en la situación de empleado.

- Escala Eficiente de Operación: Las Pymes se observan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña. Esto ocurre en actividades que no requieren incurrir en costos fijos considerables y o grandes inversiones en publicidad. Por el contrario, cuando la escala eficiente de operación es importante o los productos requieren de publicidad masiva, no se observarán Pymes tratando de competir. Un caso ejemplificador es el de la industria nacional del cigarrillo, donde simplemente no existen Pymes productoras.
- Nichos y Diferenciación de Productos: Éstas pueden coexistir con grandes empresas generando productos similares cuando son capaces de explotar nichos de demanda. Aquellos segmentos valoran la diferenciación de productos que entrega este tipo de empresas.
- La Dinámica Industrial, Entrada, Desarrollo y Salida de Empresas: Los estudios han permitido establecer que en prácticamente todas las industrias, muchas son las empresas que se crean, fracasan y salen, pero sólo unas pocas triunfan exitosamente. En países que se ha estudiado esta materia, entre el 5 y 10% del total de firmas muere cada año por razones distintas al ciclo económico³. En donde se analiza una tasa de salida más alta en las firmas más jóvenes y pequeñas. Sin embargo, las organizaciones que sobreviven tienden a crecer más rápido mientras más pequeñas son. Generándose una dinámica caracterizada por la rápida entrada y salida de las empresas en el mercado.

³ Alexander Galetovic , Angel Cabrera, Ricardo Sanhueza y Sergio De la Cuadra, “Las Pyme: Quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas”, en Centro de Estudios Públicos, 2002, (ví: enero 2011), http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4545.html

1.4.- Análisis de las Pymes

Análisis general de las Pymes desde el punto de vista de la operación y administración.

Chile se ha destacado como una de las economías más sólidas a nivel regional. La apertura a los nuevos mercados y las políticas de expansión, entregan las oportunidades de un fuerte desarrollo socio-económico para el país.

Las Pymes forman parte de uno de los sectores más importantes en la economía chilena, tienen la capacidad de generar un alto nivel de empleo, por lo que gran parte de la población trabaja para este sector, el volumen en presencia, alcanza el 99% del total de empresas, su carácter heterogéneo permite entregar una gran gama de productos y servicios, que ayudan a satisfacer las diversas necesidades y demandas que aparecen en los mercados. Sin embargo, éste sector clave ¿Está preparado para enfrentar los constantes cambios?, ¿Cuentan con las herramientas necesarias?, ¿Los mecanismos de gestión son acordes a las nuevas demandas?, estas son algunas preguntas que son necesarias analizar para determinar la situación en que están insertas las Pymes y poder realizar un claro diagnostico de lo que podría llegar a ser el futuro de las economías.

a) Análisis externo

Toda empresa no puede existir si no está en contacto con el medio, por lo que se hace imperante analizar las condiciones que el entorno ofrece a este tipo de empresas, determinar las oportunidades y amenazas nos entregarán el contexto en el cual se desenvuelven las Pymes.

i) Oportunidades

- Los cambios vertiginosos tanto en los gustos como las preferencias han dado paso a la creación de una gran variabilidad de negocios, los cuales ofrecen productos y/o servicios que satisfacen necesidades antes inimaginables. Para todos los empresarios visionarios, esto representa una oportunidad para generar negocios innovadores, de manera de distinguirse en el mercado, al fabricar productos diferenciados con valor agregado.
- El fomento hacia estrategias de asociación entre los pequeños y medianos empresarios representa una de las oportunidades más fuertes para el emprendimiento de los mismos. A través de esta estrategia, se podría alcanzar un mejor poder de negociación frente a los distintos actores que interfieren en el mercado; proveedores, clientes, agentes financieros, entre otros.
- La existencia de tecnologías accesibles para los pequeños y micro empresarios, podrían mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones, software tales

como los ERP son diseñados de acuerdo a los requerimientos y las necesidades de la empresa los que vienen a entregar información para soluciones integrales de gestión. Otro ejemplo es “The Cloud Computing” o la computadora en nube, el que pretende ser un sistema revolucionario para la gestión de las empresas, cuenta con un centro de datos común, desde donde se pueden gestionar distintas aplicaciones para la empresa. Es una alternativa económica la cual se adapta a las condiciones de la empresa.

- El internet se ha vuelto una de las oportunidades de comercialización más importantes para las Pymes, desde la cual, las empresas pueden iniciar sus negocios vendiendo a través de la web utilizando herramientas tales como el Facebook. El establecer un negocio en un mercado virtual, permite economizar las altas sumas de dinero en inversión inicial, las que corresponden a instalaciones, y muebles. Los empresarios pueden llegar a más clientes, superando las barreras geográficas de distancia, costo y tiempo. Acceder a esta herramienta de comunicación tiene valor cero, por lo que se vuelve cada vez una alternativa atractiva de explotación por los emprendedores.
- La baja en la divisa del dólar genera oportunidades de inversión y negocios en el extranjero para las Pymes, en donde el precio de las importaciones de productos y servicios baja proporcionalmente a la vez que baja el precio del dólar, lo que les permite su desarrollo en nuevas tecnologías y modernización en equipos y maquinarias. Hecho que favorece a las Pymes importadoras.

Al analizar las oportunidades, podemos dar cuenta de un escenario bastante favorable para el desarrollo de las Pymes, el cual presenta variadas oportunidades de innovación y crecimiento, debido a las nuevas tendencias y cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, los que cada vez son más exigentes respecto a las particularidades y características de los bienes y servicios que quieren adquirir. A partir de tal situación, se generan muchísimas alternativas de negocios, en donde los emprendedores deberán saber qué es lo que realmente quiere el mercado, y cómo sería la mejor forma de cubrir tales demandas. En la actualidad, contamos con una serie de herramientas las que si se saben utilizar, generan un gran potencial para el éxito de las organizaciones, herramientas tales como el Internet, las nuevas tecnologías y comunicaciones, han permitido mejorar el sistema, brindando una mayor eficiencia en los procesos de producción, reduciendo los tiempos de fabricación o de respuesta frente a las eventualidades, optimizando los recursos materiales y financieros, lo que radica en el mejoramiento de la capacidad de gestión.

ii) Amenazas

- La principal amenaza para las Pymes es el poder de negociación en comparación a las grandes y multinacionales empresas, las que se encuentran mejor posicionadas hablando competitivamente. Invierten grandes sumas en tecnologías innovación y desarrollo, y por lo general cuentan con los mejores

profesionales en la administración y gestión. A pesar que representan alrededor del 1% del total de empresas en Chile, su productividad medida en ventas anuales supera con creces a todo el conjunto de Pymes. Se amparan en las economías de escala, en donde puede comprar a precios muchísimos más bajos, e inalcanzables para los pequeños y medianos empresarios. Tienen un gran poder de negociación en el entorno donde compiten, en donde las instituciones financieras no dudan en facilitarles el apoyo económico que necesitan, negocian tanto con sus proveedores en la forma de pago, como con los mismos clientes. Todas estas características ponen en una situación desventajosa a las Pymes, en donde deben batallar en una contienda desigual.

- Las crisis y cambios que perjudican a las economías globales afectan más a las pequeñas que a las grandes empresas, las que en la mayoría de los casos no están capacitadas ni cuentan con los recursos necesarios para enfrentar tales situaciones. Claro ejemplo es la escasez de algodón a nivel mundial, en donde los países productores perdieron de forma histórica gran parte de la cosecha del material, lo que se tradujo en un alza del precio de la materia prima. Mientras las grandes empresas pudieron defenderse del alza a través de la compra de grandes lotes y así asegurar la producción. Las pequeñas quedaron condicionadas a las constantes alzas en los precios y racionalización del producto.

- La diferencia entre las empresas que invierten dinero en tecnologías para la gestión y producción, en comparación con aquellas otras que no lo hacen, marcan una gran diferencia, en donde pequeños cambios tecnológicos pueden traer consigo grandes y beneficiosas repercusiones para la empresa. Lamentablemente las Pymes se encuentran en el grupo de aquellas empresas que invierten muy poco en tecnologías, lo que se vuelve una amenaza, al no poder competir bajo el mismo nivel de condiciones que las grandes empresas.
- La baja en la divisa del dólar se transforma en una amenaza para todas aquellas Pymes exportadoras, debido a una baja en los ingresos de este tipo de empresas, lo que muchas veces no son capaces de compensar, por que los precios internacionales no han sufrido cambios.

La peor amenaza para el mundo Pyme, son las grandes empresas, las que se encuentran muchísimo mejor posicionadas competitivamente hablando. Éstas poseen un gran poder de negociación, lo que les permite alcanzar ventajas en todo ámbito; consiguen mejores descuentos con los proveedores, tienen gran capacidad de acceso al crédito, trabajan con tecnologías de punta lo que les permite aumentar la productividad y eficiencia de los proceso, entre otras. Tales características generan una situación adversa para las Pymes, las que se transforman en una amenaza, al no poder las empresas competir bajo los mismos parámetros y condiciones que las grandes. Es por ello por ejemplo, para las Pymes muy difícil, vender a los bajísimos precios que lo hacen los grandes, o alcanzar sus volúmenes de producción para la venta.

b) Análisis interno:

En este análisis se estudiarán los factores internos que tienen en común las empresas, enfocándose en la cantidad y la calidad de los recursos que posee, junto a los procesos y estrategias que lleva a cabo.

i) Fortalezas

- La estructura productiva y de gestión permite una rápida capacidad de respuesta frente a los cambios que van surgiendo en el entorno, de manera que son capaces de adaptar los productos o servicios en menor tiempo en comparación con las grandes empresas, las que por lo general trabajan con complejos procedimientos establecidos en el tiempo.
- Los gerentes de este tipo de empresas, son conocedores del producto y están al tanto de todos los procesos que este desarrolla, por lo que no deben invertir grandes sumas de dinero en la creación e implementación de sistemas de control.
- Gran parte de estas Pymes abarcan nichos de mercado, satisfaciendo necesidades específicas de los clientes. La mayoría de estas empresas se diferencian de las grandes, al producir productos y servicios con características exclusivas o poco comunes, de manera que se vuelven cada vez más importantes en el mundo de las personas que busca la diferenciación y altos estándares de calidad.

- Muchas de las grandes empresas necesitan de las Pymes, estas le prestan apoyo auxiliar cuando les falta capacidad productiva o simplemente el tener una unidad de negocio insertada en la gran empresa, significa mayores costos.

La estructura que suele componer a las pequeñas empresas les ha permitido desarrollar la capacidad de responder con gran flexibilidad y rapidez ante los eventuales cambios. Es por ello que pueden ir constantemente adaptando los planes y estrategias hacia las condiciones que exige el mercado. Los administradores de este tipo de empresa son grandes conocedores de sus productos, conocen los procedimientos que se llevan a cabo para la producción, los materiales que son utilizados para la fabricación, son fieles a sus proveedores y tienen una cercana relación con los clientes, por ende, se hace mucho más fácil descubrir cuáles son las falencias que deben ser tratadas, los detalles que se deben mejorar y los cambios que se deben realizar para adaptar los productos.

ii) Debilidades

- La principal debilidad es la carencia de Capital de Trabajo⁴ que cuentan las organizaciones para poder desarrollar las actividades vitales del negocio. La mayoría de estas trabaja con un nivel muy elevado de endeudamiento, por lo que gran parte de los ingresos van directamente a cubrir las deudas y obligaciones previamente adquiridas. De esta manera, los costos de producción se encarecen, a la vez que los márgenes de utilidad disminuyen, impidiendo realizar

⁴ Capital de Trabajo: Se define como el excedente de activos sobre los pasivos de corto plazo.

inversiones que impliquen grandes sumas de dinero, ya sea para el aumento de la capacidad productiva, abastecimiento, desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros.

- Muchos de los empresarios Pymes no poseen las competencias cognitivas que exigen los mercados actuales. Competencias y conocimientos en la capacidad de gestión es una de las principales falencias, por lo que gran parte de las empresas no saben establecer claramente sus objetivos, no tienen certeza de sus planes de negociación, no pueden descubrir sus ventajas competitivas, ni menos proyectar las tendencias que se aproximan a los mercados..
- La mayoría de las Pymes no cuentan con la mano de obra cualificada para desarrollar el proceso productivo, por lo que el desempeño no alcanza sus óptimos niveles. Los trabajadores muchas veces no saben desempeñar sus labores, tienen poco compromiso con la empresa, por lo que las capacitaciones e inversión en estrategias de desarrollo se hacen inefectivas.
- Es común encontrar empresas que no tengan definido, la estrategia o el plan de trabajo a realizar, lo que conlleva a que las funciones y responsabilidades no estén delimitadas. Muchos dueños de Pymes, están enfocados la mayor parte del tiempo en solucionar los problemas operacionales, descuidando la gestión que es el centro de mando de toda la empresa.

- Uno de los grandes desafíos, para las Pymes de carácter familiar en específico, es lograr la independencia de su gestión respecto de la propiedad, desplazándola a un plano netamente técnico. En las industrias más pequeñas, este problema se encuentra incluso en las finanzas de la organización, que con dificultad son independientes de las finanzas familiares.
- Existe una gran falencia en la generación de información interna en tiempo real de la empresa. En la mayoría de los casos no existen estrategias de comunicación que permitan la coordinación entre los empleados de la empresa, cada área trabaja individualmente, lo que genera un contrapeso en la búsqueda de la productividad. La información errónea o que no esté actualizada puede traer como consecuencia decisiones equívocas.
- Cuando las empresas están iniciando sus actividades, el poder de negociación con los proveedores, es casi nulo. Beneficios respecto a descuentos en la compra de los insumos, o facilidades en la forma de pago, son garantías que en la etapa de inicio están muy lejos por ser alcanzadas.

En cualquier organización, las decisiones tomadas por el área gerencial, influyen directamente en las probabilidades de éxito o fracaso de las empresas. De acuerdo a esto, el poco profesionalismo y bajas competencias de administración para manejar los negocios son la principal debilidad de este sector. Esta falta de capacidad de gestión afecta la rentabilidad de las empresas, convirtiéndolas ante los ojos del mercado en

organizaciones financieramente riesgosas, por lo cual son muy pocos los organismos privados y gubernamentales que están interesados en invertir y apoyar económicamente a las Pymes. El acceso a Capital de Trabajo es muy reducido, el monto que suelen prestar los bancos no es suficiente para el desempeño de las funciones y por lo general están sujetos los créditos a altísimas tasas de interés que encarecen los costos. De acuerdo a esto, las empresas trabajan con pocos recursos; contratan mano de obra barata y de baja cualificación, trabajan a volúmenes bastantes inferiores que las grandes empresas, invierten muy poco en tecnologías, y capacitaciones, debido a que técnicamente el dinero no le es suficiente para los planes de desarrollo organizacional.

c) Conclusiones

La realidad de las Pymes está caracterizada por desenvolverse en un entorno muy complejo, en donde éstas deben competir continuamente con adversarios, los cuales se encuentran dotados de ventajas y competencias, que claramente impiden alcanzar los rendimientos de productividad logrados por las grandes empresas.

Tal situación desventajosa, sumada a los cambios vertiginosos en los gustos y preferencias de los consumidores, han puesto a las Pymes en escenarios inestables e impredecibles. Es por ello que los empresarios deben ahincar sus esfuerzos al desarrollo y evolución hacia los nuevos sistemas de negocios, utilizando las herramientas de gestión que se encuentren disponibles.

De acuerdo a esto, las Pymes cuentan con ciertas características intrínsecas, las que potenciadas ayudan al mantenimiento de sus funciones en el tiempo. Quizás la más importante es la heterogeneidad con la cual fabrican las empresas, dando paso a una gran gama de productos y servicios, los que diferenciados a través de la entrega de valor están enfocados a satisfacer gran parte de las exigencias y demandas de los consumidores. Gracias a su estructura productiva, simple y flexible, las empresas son capaces de reaccionar en menor tiempo ante los cambios del entorno, adaptando sus procedimientos y productos de acuerdo a las nuevas necesidades.

Para poder competir y ser exitosos en esta nueva era, se hace necesario pulir todas estas fortalezas, y sobre todo trabajar en aquellas problemáticas que acompañan a las Pymes desde tiempos históricos.

El origen de gran parte de estas falencias nace a partir de la capacidad de gestión, la cual en la mayoría de los casos, es ineficiente de acuerdo al nivel de competitividad de los mercados. Los directivos de este tipo de empresas generalmente cuentan con pocas experiencias previas o no tienen los conocimientos profesionales que ayuden a guiar la dinámica de los negocios hacia un futuro promisorio. Es por ello común identificar ambigüedades respecto a los objetivos que quieren alcanzar las organizaciones ¿Cuáles serán los planes estratégicos en la realización de los procedimientos?, ¿Cuál es el personal idóneo para desempeñar las funciones?, ¿En qué informaciones se basarán las tomas de decisiones?, estos son parte de los cuestionamientos que los administradores en muchas ocasiones no están capacitados de responder.

El camino se torna aun más difícil para las Pymes, debido a baja capacidad de inversión con la que cuentan para desarrollar sus neg, considerando ésta como el principal mecanismo para el crecimiento empresarial. Las organizaciones de ésta índole, no cuentan con los recursos o liquidez suficiente para realizar este tipo de gestiones, en donde se ven obligadas a financiarse externamente. A partir de esta premisa, queda expuesto a la luz, el ya sabido poco interés por parte de las instituciones financieras y organismos gubernamentales por apoyar económicamente a los empresarios. Los bancos a través de extensos procesos burocráticos entregan créditos financieros sujetos a altísimas tasas de interés que generan un importante costo. Por otro lado los organismos gubernamentales entregan muy pocos instrumentos de fomento, ya sea por la ignorancia generalizada de la existencias de este tipo de herramientas, o porque sencillamente las empresas no cumplieron con los requisitos que exigían las postulaciones para acceder a dichos beneficios. Lamentablemente, se da la relación proporcional entre más pequeñas sean las empresas, menor es porcentaje de aquellas que recibe alguna ayuda gubernamental, posicionando a las microempresas en un acceso relativo al 4% a los instrumentos de fomentos⁵.

El mercado de los negocios ofrece una infinidad de oportunidades que se pueden explotar, está en manos de los administradores y en el apoyo de los organismos estatales entregar la ayuda pertinente para el desarrollo de este importante sector económico.

⁵ Ministerio de Economía, “Primera encuesta longitudinal de empresas”, en Observatorio Empresas, 2010, Chile <http://www.observatorioempresas.cl/LinkClick.aspx?fileticket=ACOoveG2z70%3d&tabid=63>(vé: 14 abril 2011)

Aprovechar las oportunidades de asociación entre las empresas, para así hacer frente a los niveles de demanda exigidos por los mercados, utilizar las herramientas tecnológicas y administrativas disponibles y potenciar la diferenciación de los productos, son temas claves que necesitan ser atacados, para posicionar a las Pymes en el mercado, los que entregan las armas necesarias para que puedan anticiparse, defenderse y evolucionar al ritmo que los nuevos sistemas de negocios lo hacen.

1.5.- Problemas de las Pymes

Existen variados artículos que tratan sobre las problemáticas de las Pymes. El siguiente compilado pretende entregar una visión clara de cuáles son aquellos problemas que suelen afectar al común de estas empresa. Para lo cuál fue necesario indagar en cada una de las áreas que desempeña sus funciones las empresas.

a) Problemas Financieros

El talón de Aquiles de las pequeñas y medianas empresas es la capacidad financiera. El acceso al crédito es más difícil y tedioso a la vez que disminuye el tamaño de la empresa, en donde el puntaje registrado en el Boletín Comercial⁶ es determinante para ser o no ser digno de crédito. Toda la burocracia y restricciones para acceder a crédito, junto al altísimo costo que se le aplican a las tasas de interés, provoca que esta sea el mal necesario de las Pymes, las cuales se ven obligadas a trabajar bajo una estructura de financiación que implica un nivel de deudas elevado. Es por ello que el negocio vive para pagar deudas, reduciendo espacio a las estrategias de inversión y desarrollo, las cuales obviamente implican más gastos de dinero.

Dejar de financiarse a través de los bancos, significa cortar el suministro de crecimiento y expansión de la empresa, es dejar a la empresa estancada, funcionando con los mismos recursos y procesos, no dándole espacio para aprovechar aquellas oportunidades únicas

⁶ Es el banco de datos oficial de protestos y morosidades del sistema financiero / comercial. Es un negocio privado que lucra con la venta de información privada, utilizada como herramienta para el análisis del riesgo crediticio.

que se presentan en el entorno. Tomar tal estrategia financiera conllevaría al fracaso al poco tiempo de andar de la organización, debido a que precisamente lo que exigen los nuevos mercados es la innovación y la adaptabilidad hacia los nuevos escenarios.

La situación anterior se ve agravada al no saber administrar los flujos de dinero. Muchos dueños utilizan la caja diaria, para realizar gastos fuera del rubro, los que no son considerados como tales ni quedan registrados en los informes contables. Por lo que la información financiera se confecciona de manera distorsionada, basarse en tales datos significa de antemano tomar decisiones erróneas, debido a la poca claridad e inexactitud de las cuentas. Otra consecuencia que trae consigo es la ineficacia de los presupuestos, en donde la estimación y planificación de los futuros gastos no alcanza a cubrir el año, por lo que muchas veces los empresarios se ven obligados a solicitar inesperadamente créditos, los que ya sabemos corresponde a una fuente de financiamiento de alto costo.

b) Problemas de Recursos Humanos

El principal problema en la función de Recursos Humanos es que las Pymes no saben seleccionar, delimitar ni definir el perfil que debieran tener los trabajadores para desempeñar los cargos de la empresa, lo que deriva en la contratación de mano de obra no cualificada, bajo nivel de productividad en donde no se aprovechan las ventajas competitivas, un ambiente laboral en donde existe poco compromiso por parte del trabajador, este por lo general se siente parte externa de la empresa, se dedica solamente a cumplir con las funciones del cargo y no con las metas de la organización. Por lo que

cualquier esfuerzo de tiempo, y recursos en capacitaciones para el personal, resulta inefectivo o no logra cumplir con los objetivos para la cual fueron diseñadas.

Es común que el dueño de este tipo de empresas desarrolle un rol autocrático, en donde desempeña todo tipo de funciones, desde la toma de decisiones hasta los más mínimos procesos del área productiva. Por ejemplo, el dueño de una panadería, además de determinar cuál será el tipo de pan que se fabricará o con qué materias primas trabajarán, es la persona que se levanta a las 5 de la mañana a amasar el pan, lo distribuye a los mayoristas y abre el local para atender al público general. El problema comienza cuando los administradores no son capaces de distribuir las tareas y responsabilidades, tomando todo el peso de la empresa, lo que los impide desarrollar o mejorar estrategias para la gestión, como son los Recursos Humanos.

Tal engorrosa situación conlleva a un círculo vicioso, en donde muchas veces los empleados se encuentran trabajando en condiciones de irregularidades, ya sea en los contratos de trabajos como remuneraciones. Tal situación obviamente no beneficia a los empresarios, al no cumplir con los objetivos empresariales, ni a los trabajadores, en donde se sienten frustrados al trabajar en una ambiente sin motivación y con bajos ingresos.

Es por todo esto necesario, que las Pymes cuenten con procesos idóneos de selección de personal, los cuales deben ir apoyados por claras y efectivas estrategias de motivación

para que el personal trabaje con espíritu de superación y compromiso el cual necesitan urgentemente la Pymes.

c) Problemas Comerciales

Uno de los principales problemas que presenta este tipo de empresas en el ámbito comercial, es la falta de conocimiento respecto a las variables que afectan el entorno de los negocios. El saber la dimensión del mercado en que participa, el porcentaje que la empresa posee del mismo, las barreras de entrada al mercado de posibles competidores y cuáles son los productos sustitutos, son esenciales para una correcta planificación estratégica de negocios. Sin ello es imposible fijar efectivamente un curso concreto de acción a seguirse, el cuál consiga con éxito los objetivos que busca la organización. El no actualizarse sobre las condicionantes del entorno, afecta además la calidad del servicio que ofrecen las empresas. Éstas en su mayoría no cuentan con sistemas objetivos que mida a través de parámetros la satisfacción del cliente, por lo que se vuelve una tarea maratónica descubrir cuáles son sus preferencias, gustos, y objeciones al respecto. A partir de lo mismo, las pequeñas empresas pierden oportunidades de negocios vitales, no logran mejorar sus falencias y tardan muchísimo en evolucionar al ritmo de los mercados.

Es por ello necesario contar con una adecuada administración de ventas, que no sólo contemple las actividades y procesos que significan ésta área, sino que además logre facilitar el proceso de la toma de decisiones y entregue información correcta respecto al

desempeño y rendimiento de las funciones, de manera de ir actualizando y mejorando continuamente los procesos y servicios de la empresa.

d) Problemas en la Producción

El mayor problema que aquejan a las Pymes es que no son eficientes en términos de productividad, éstas utilizan gran cantidad de recursos en relación a los productos obtenidos, dando como resultado un nivel de producción bastante inferior si lo comparamos con el de las grandes empresas.

La producción es el eje central de las pequeñas empresas, en donde los administradores centran gran parte de la atención y esfuerzos por encontrar la mejor alternativa de procedimientos y estrategias para alcanzar los rendimientos esperados. Sin embargo, esta área no funciona por sí sola, ésta debe estar en contacto con las otras áreas de la empresa, las que son precisamente las que poseen mayores carencias, es por esto por ejemplo si la empresa presenta problemas en los recursos financieros, se hace difícil invertir en materias primas, insumos o tecnologías enfocadas a aumentar el rendimiento productivo. Problemas en el proceso de selección de personal, hace imposible implantar políticas efectivas de desarrollo, innovación y capacitación, entre otros.

Otro punto importante es la planificación de la producción, en donde muchos empresarios no tienen la amplitud para definir qué planes, estrategias y procedimientos van a seguir en función de dar cumplimiento a las obligaciones de venta adquiridas por la empresa. Es por ello común encontrar en la Pymes problemas de abastecimiento de las

mercancías y materiales para la fabricación, problemas de retraso y demora en la entrega de pedidos, debido al surgimiento de inconvenientes que no estaban previamente analizados, fallas en las maquinarias e instalaciones, debido a falta de mantención u obsolescencia, entre otros.

e) Problemas de gestión estratégica

Como en el organismo de cualquier ser vivo, existen elementos básicos tales como el corazón, hígado, riñones los que realizan distintas funciones, estas deben estar conectadas al cerebro, para lograr una coordinación y equilibrio entre las funciones y sustancias que el cuerpo requiere. Es así como un organismo sin cerebro significa la muerte del mismo. Lo mismo ocurre en las empresas, en donde la toma de decisiones y estrategias formuladas por el centro neurálgico de la organización, serán determinantes en el éxito o fracaso experimentados por las compañías. El tema comienza, al analizar la capacidad de gestión de las Pymes, la cual en muchos casos carece de solidez y administración, es así como coordinar y alinear las distintas funciones de la empresa se vuelve una tarea complejísima para los empresarios, a pesar que gran parte de las Pymes utiliza estructuras organizativas bastante simples y pequeñas.

A partir de esto, el mal funcionamiento del área de gestión, influye directamente en el mal funcionamiento de todas las otras áreas vitales de la empresa (finanzas, recursos humanos, comercialización, producción), en donde la comunicación es escasa, por lo que no fluye la información a la velocidad que los cambios del entorno lo ameritan, a pesar que los recursos son limitados estos no se aprovechan, incurriendo habitualmente

en errores de descoordinación y altos márgenes de pérdidas. El mal se manifiesta, cuando las áreas no se apoyan una con las otras, trabajando independientemente por el cumplimiento de sus propias responsabilidades y tareas, y no por los objetivos que se desean alcanzar como organización.

f) Poder de Negociación

Otro de los puntos de debate en las Pymes es el poder de negociación, desde el cual este tipo de empresas se encuentra en desventaja con la mayoría de los factores que la afectan.

Ya no es un secreto, el reconocer la falta de poder de negociación con todas aquellas instituciones financieras de la cual se apoyan las Pymes para acceder a créditos, se trata de acatar las políticas impositivas expuestas por los bancos en donde existe un casi nulo poder de negociación, respecto al precio de las tasas, formas de pagos, y los complejos y tediosos procesos burocráticos que deben realizar. En caso que a los empresarios no les parezca las condiciones ofrecidas por los bancos, tienen como única alternativa desistir del crédito, lo que significa comprometer la viabilidad de los negocios y por ende el futuro de la empresa.

En cuanto a los proveedores las Pymes por lo general no poseen contratos de compra-venta de largo plazo, o que signifiquen grandes flujos de mercancías o importantes sumas de dinero, que logren el aseguramiento y el abastecimiento de las mercancías esenciales para la fabricación. En muchas ocasiones los empresarios se ven supeditados

a la disponibilidad de materiales que los proveedores condicionen, por lo que no contar con el stock de materias primas e insumos oportunamente conlleva a un incumplimiento de los compromisos previamente adquiridos. Refiriéndose al tema monetario, los pequeños y medianos empresarios tienen muy poco poder de negociación para conseguir grandes descuentos en las compras, que permitan reducir los costos de producción. La forma de pagos está condicionada de acuerdo a lo que estipule los proveedores y no a las políticas y forma financiera que convenga a las Pymes. Cuando los empresarios han sabido mantener largas y estrechas relaciones con los proveedores son capaces de adquirir ventajas respecto a los descuentos y formas de pagos, sin embargo esto significa largos años de relación y trayectoria, por lo que tal beneficio no lo pueden lograr las empresas que recién están naciendo, las que son precisamente aquellas que más lo necesitan.

Uno de los problemas más agravantes es la confusión en que la empresa y los dueños son uno mismo. Por lo que en muchas ocasiones los ingresos percibidos por ventas son utilizados en forma desmedida y sin control en gastos domésticos que no tienen que ver con el rubro que desarrolla la empresa. Este daño se presenta de forma paulatina, sin embargo los efectos que trae consigo afecta de sobremanera, desequilibrando la estructura financiera de la cual se sustenta la organización.

Es por ello que en este caso los dueños ejercen un abuso de poder sobre la gestión de la empresa, en la cual claramente velan por los intereses propios y no por el futuro y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

1.6.- Síntesis del Capítulo

Las Pymes se presentan como una de las aristas más importantes para el crecimiento de las sociedades y por ende economías de los países, por lo que apoyar este sector es una de las estrategias claves para el mejoramiento continuo y el desarrollo sustentable de gran parte de la población.

Tal apoyo debe ser otorgado por el conjunto de actores que interactúan en el entorno, considerando con ello la real participación de los gobiernos y agentes externos para la creación de políticas y ayudas efectivas para los empresarios, las cuales apuesten y ayuden al crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Con esto no sólo estamos hablando de un marco económico, sino también de la ayuda entregada en asesorías y capacitaciones para ir profesionalizando la gestión en las empresas. Se debe crear una nueva cultura de administración en donde los dueños luchen por conseguir y mantener el negocio en el tiempo, haciendo cumplir los objetivos a través de estrategias que mejoren y entreguen mayor competitividad a los procesos realizados por las empresas. Esta nueva cultura debe considerar como parte esencial al grupo trabajo, entregando mejores y más beneficios que motiven a los empleados y los encaucen hacia las metas de la empresa.

Los directivos también son parte importante de este proceso de mejoramiento y solución a las problemáticas de las Pymes. Son varios los problemas que aún quedan pendientes

por solucionar, en el cual los directivos deben descubrir las causas que provocan tales problemas, y desarrollar las mejores alternativas para la solución. Está en manos de ellos mejorar la capacidad de gestión, y conducir los negocios hacia los mercados y objetivos empresariales. Por ende deben saber comprender y estar al tanto de los cambios, desplazar la idiosincrasia autocrática por una organización que trabaje en equipo. Como ya lo hemos dicho, el mejorar el centro de mando de la organización afectará positivamente a cada una de las funciones de la empresa, lo que se traduce en un aumento en la eficiencia, y productividad, aumentando así las posibilidades de éxito de las organizaciones.

Las soluciones, las herramientas y los recursos existen, el punto es atender con la real seriedad y convicción a las falencias que entorpecen el desarrollo de este sector, el que no sólo beneficiará a los empresarios Pymes, sino que ayudará a gran parte de la población, promoviendo así el desarrollo socio-económico del país.

Capítulo 2: Conceptos fundamentales que requieren las Pymes para la profesionalizar la gestión y marketing

Introducción

El siguiente marco teórico sirve para poder comprender el tema en cuestión. Debido a la gran amplitud y el carácter universal que tiene el concepto de administración, el estudio se enfoca en analizar conceptos claves. En la primera parte se explicará el significado de gestión y cuál es el horizonte que abarca, luego se describe la gran diferencia entre el dueño y la empresa, la que muchas veces se considera de forma errada un solo conjunto. Finalmente se define el concepto de empresas y negocios, para explicar el funcionamiento de estas y el cómo se relacionan mutuamente.

De esta manera se acota el tema, analizando lo que realmente nos interesa en este estudio, que es la situación y capacidad de gestión de las Pymes en Chile.

2.1.- ¿Qué es Gestión?

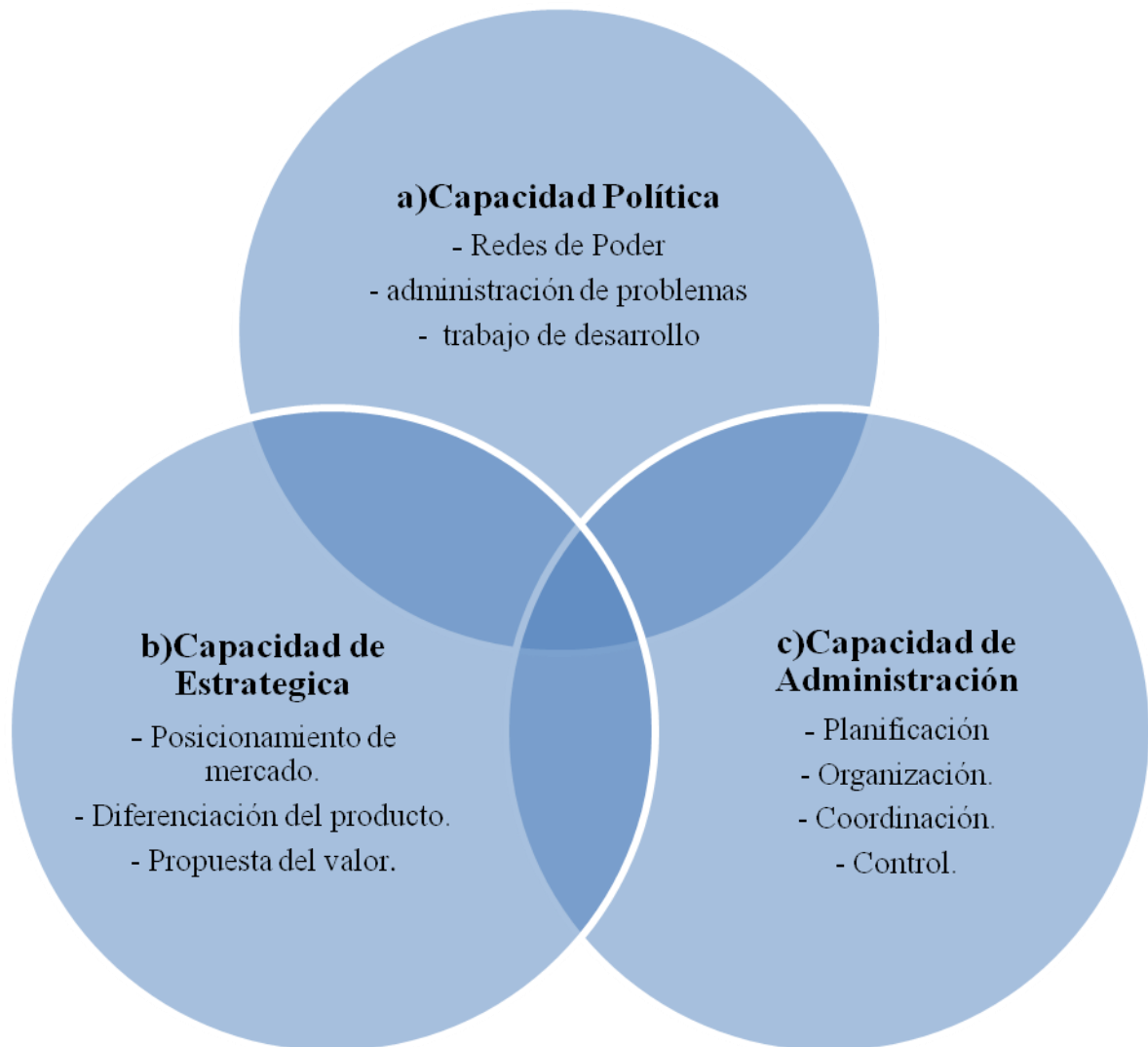
Al comenzar a indagar en el tema, nos encontraremos con distintas definiciones de gestión, la que por cierto dependerán del estilo y pensamiento de cada autor. En este caso particular, definiremos a la gestión como un “proceso que conduce al negocio hacia el cumplimiento de los objetivos y metas, a través de la coordinación de los recursos disponibles y el alineamiento de los procesos que lleva a cabo la empresa, de tal manera de unir todas las partes de la empresa hacia el esfuerzo conjunto por conseguir el bien común”. La gestión la puede realizar una o más personas.

Los empresarios exitosos siempre han recalcado la importancia de la gestión, ya sea para grandes corporaciones o pequeñas empresas. Desde un comienzo las empresas deben considerar la función de gestión como una de las más importantes, para así no caer en los errores más habituales que suelen cometer los emprendedores.

En todas las áreas y funciones de la empresa existen ciertos detalles que se pueden potenciar a través de la gestión, lo que beneficia el rendimiento de la empresa, es así como una buena gestión puede aumentar en gran porcentaje las probabilidades de éxito de la compañía.

Esta no es tarea fácil y no cualquier persona puede realizarla, es por esto que los gestores deben poseer al menos tres capacidades fundamentales para llevar a cabo una gestión exitosa.

La gestión: capacidad de insertar una empresa con éxito en el contexto de la realidad



a) Capacidad de Política

Una de las características que deben poseer los gestores es la capacidad de política, es decir, deben saber adquirir, manejar, y mantener todas las *Redes de Poder* que son todas las fuerzas que confluyen tanto fuera como dentro de la entidad. Con las fuerzas externas, nos estamos refiriendo a los proveedores, al grado de poder que pudieran ejercer sobre la empresa, ya sea por la especialidad de las materias que ofrecen, los costos que implican el cambio de proveedores, la forma en que se concentran o se encuentren dispersos en la industria, etc. Por ejemplo una empresa farmacéutica con la exclusividad en un medicamento tendrá gran poder de negociación sobre sus clientes, debido a ser los únicos fabricantes del producto. Otra fuerza importante son los competidores directos e indirectos⁷, entre más altas sean las barreras de entrada a una industria, mayor será el poder de negociación que podrá ejercer la empresa sobre los nuevos competidores. Por ejemplo, instalarse en la industria aeroespacial implica una inversión altísima, por lo que existen muy pocas empresas dedicadas a ello, lo que les permite establecer libremente políticas de precio y ventas. Es por ello que los directivos, independientes de la industria y la situación que se encuentren, deben analizar cada uno de los movimientos de la competencia, de manera de adquirir información, aprender de sus decisiones para así generar mejores estrategias.

⁷ Competidores directos, son todos aquellos que atienden al mismo mercado, satisfaciendo necesidades idénticas o muy similares.

Competidores indirectos, son todos aquellos que venden productos o servicios productos que no son exactamente iguales, sin embargo lucha por el dinero del mercado al cual estamos atendiendo.

El punto quizás más importante es la relación que se genera con los clientes, la forma en que la empresa llega a ellos, y como estos son vistos ante el público consumidor. Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad y del poder de negociación. Es por esto que la persona encargada de la gestión debe saber determinar aquellas características únicas que puede potenciar del producto o servicio que estén fabricando, de manera de diferenciarse del resto. Los gerentes o gestores deben hacer valer y notar tales atributos únicos, que sean percibidos por el consumidor final, de manera que sean determinantes en el momento de elección de la compra.

Concentrándose en las fuerzas internas los directivos deben saber manejar la fuerza de poder que ejercen los empleados de la empresa, los que se organizan a través de sindicatos para luchar por sus derechos y beneficios. Frente a esto, se deben adoptar políticas de Recursos Humanos que velen por el bienestar y la seguridad de los trabajadores, se deben gestar beneficios que mantengan motivados al personal y comprometidos con la empresa, esto provocará a su vez un mejor rendimiento de la productividad, al trabajar los empleados en un buen ambiente laboral, en donde satisfagan sus deseos personales, al realizarse laboralmente. El caso al que por ningún

motivo se debería llegar, es al uso del poder de los trabajadores para organizarse en huelgas para exigir más beneficios, o realizar boicoteos contra la empresa.

Para poder manejar cada una de estas fuerzas de poder es necesario que los gerentes o gestores trabajen intensamente en *Técnicas de Desarrollo Organizacional* que permitan posicionar a la empresa de mejor manera frente a las redes de poder que interactúan en el contexto de los mercados. Cada una de estas técnicas deben ser planificadas en orden a las tendencias, fortalezas, debilidades, inclinaciones o predisposiciones de la organización, aplicando tanto conocimientos profesionales, como experiencias para la formulación de las normas que logren alcanzar el nivel de negociación estimado por los directores. Este debe ser un proceso dinámico y continuo de cambios de manera de ir apegando los planes a la realidad de las organizaciones. Debe facilitar la interacción y comunicación entre las personas y grupos de los distintos niveles y áreas, para así mejorar y acelerar las corrientes de información en todas las direcciones.

Optimizando tales recursos, los gerentes buscan aumentar la eficiencia de las funciones y procesos, de manera de presentarse mejor competitivamente ante los distintos participantes ya sean internos o externos que interactúan con la empresa. De esta manera se fijan las bases de un desarrollo sostenible para la organización, el que comprometa un mejoramiento de las condiciones y por ende un aumento del poder en las negociaciones.

Frente a las problemáticas que se presentan en los distintos escenarios que afectan a la empresa, los gerentes además deben poseer la capacidad para *administrar los problemas*.

Los problemas son oportunidades para mejorar el desempeño, los cuales dejan al descubierto las falencias y debilidades de los procesos y sistemas. Por ende un buen gestor debe tener la capacidad de generar planes de acción que ayuden a identificar las oportunidades del entorno, analizar cada una de las causas que generan el problema, y desarrollar soluciones integrales que permitan un mejoramiento efectivo de las causas.

No es tarea fácil desarrollar este proceso, los gerentes deben reconocer los problemas como parte de la dinámica de la empresa, deben saber identificarlos, entenderlos y manejarlos, sin caer en suposiciones o enjuiciamientos que nublen la naturaleza de las problemáticas. Deben tener la capacidad de saber comunicarse, es decir, lograr un intercambio de ideas y conocimientos de forma que realmente se entienda el mensaje que se quiera transmitir y este sea realmente entendido por el receptor. Finalmente deben lograr motivar al personal, ya que no sólo se trata de imponer estrategias, sino que estas se lleven a cabo de la forma más eficiente posible, para lo cual es necesario el compromiso y la dedicación de todo el grupo trabajo.

b) Capacidad Estratégica

Los numerosos y rápidos cambios en el entorno de los negocios han roto el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado a nivel mundial, por lo que la búsqueda de nuevas estrategias de negocio, que posicionen a la empresa en el mercado, diferencien a los productos y entreguen alguna propuesta de valor, es la tónica en donde el gerente desempeña sus quehaceres.

La posición en el mercado, es la forma en que los productos son vistos por los consumidores, es una estrategia definida por la empresa, la cual categoriza a los productos de manera que sean reconocidos por ciertos atributos importantes, los cuales se diferencien sobre los competidores. Nuestra realidad nos indica que día a día los consumidores están siendo saturados de información y publicidad respecto a productos, servicios y compañías, por lo que se les hace imposible analizar todas las alternativas existentes cada vez que necesiten comprar un bien. Es por ello que la tarea de los gerentes es lograr el posicionamiento de los productos en la mente de los consumidores, de manera que destaque aquel atributo especial que pretenda entregar la empresa a los productos comercializados, y que logren finalmente ser reconocidos y percibidos por el mercado meta como tal. Por ejemplo, mientras la cadena de supermercados Jumbo pretende posicionarse en la mente de los consumidores con el atributo de calidad, su competencia, el supermercado Líder, busca posicionarse como la cadena de supermercados con los precios más bajos del mercado.

Uno de los pasos importantes para el posicionamiento en el mercado, es la *diferenciación del producto*, para ello los gerentes deben ser lo suficientemente hábiles en definir y elegir estrategias que estimulen las preferencias de los consumidores, que logren distinguir al producto de la competencia al cubrir mejor las necesidades del mercado meta, adaptándose a los diferentes segmentos. Las estrategias más utilizadas para la diferenciación son a través de los bajos precios, en donde la empresa se enfoca en optimizar los costes y procedimientos, de forma de garantizar la rentabilidad a pesar de los bajos precios. Otra alternativa es la diferenciación por calidad, en donde las empresas se preocupan de fabricar con materias primas e insumos de lo más altos estándares, para entregar un producto que cumpla con los atributos deseados que esperan los clientes, en donde estos están dispuestos a pagar un mayor costos por conseguir, una mejor calidad.

Junto con lo ya expuesto, es necesario analizar las condiciones en que se da la relación entre los clientes y la empresa, para así definir y dar comienzo a la *Propuesta de Valor*. Esta se define como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valor agregado que entregará la empresa para lograr la conciliación entre los intereses de los clientes (la satisfacción de las necesidades), y los de la organización (recibir retribución, la que por lo general corresponde al lucro). Lo más importante de la propuesta de valor, es que esta sea persuasiva, es por ello que los gestores deben hacer un exhaustivo análisis para conocer a ciencia cierta qué es lo que los clientes quieren, descubrir los atributos que realmente son valorados por los consumidores, permitirá a la empresa poner en práctica efectivamente los propósitos de la propuesta de valor.

Para poder desarrollar eficientemente cada uno de los planes previamente estipulados es necesario alinear estratégicamente los procedimientos y funciones de la organización. El ***alineamiento estratégico*** se define como un proceso, en donde se vinculan las distintas áreas, procesos y departamentos hacia la estrategia de la organización, con el objetivo que todos los miembros de la empresa durante todos los días, tanto como sus decisiones, forma de actuar, y trabajo estén enfocados a cumplir con la visión, metas y objetivos de la organización.

Este concepto se basa en la premisa de la teoría de los sistemas, en donde considera más importante la relación entre las partes, que a cada una de ellas por separado. En otras palabras cuando se logra el alineamiento de los objetivos, las metas y la estrategia, se logra potenciar los distintos beneficios para la empresa; se logra sincronizar y eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización, la información fluye de manera constante y clara permitiendo orientarse a las necesidades de clientes, accionistas y empleados, aumenta la capacidad de respuesta y flexibilidad frente a las diversas variables, y permite mejorar continuamente el desempeño de departamento procesos y personas.

c) Capacidad de Administración

Administrar significa *Planificar*, establecer los objetivos, compromisos y los procedimientos correspondientes a lo que es la empresa y hacia donde quiere posicionarse. *Organizar*, en donde se determina la forma que se llevarán a cabo los objetivos de la empresa, estableciendo las actividades, cargos, responsabilidades y cómo se distribuirán los recursos. *Direccionar*, que es la ejecución de los planes, donde se llevan a cabo las acciones y procedimientos. Finalmente la función de *Control*, donde se comprueba la forma en que se desarrollaron los planes, si realmente fueron efectivos o necesitan mejoras en los procedimientos.

Las personas encargadas de la gestión deben ser capaces de interpretar los objetivos propuestos por la empresa y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, la organización, la dirección y el control, por el esfuerzo realizado en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, este procedimiento involucra la coordinación y la supervisión de las actividades, de tal forma que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, optimizando los recursos disponibles por la empresa.

2.2.- Diferencia entre el dueño y la empresa

Cada uno de los periodos de vida de la empresa, deben ir desarrollándose bajo el marco legal que disponen las políticas legislativas según el código civil de cada nación. Es por esto, uno de los primeros pasos es la formalización de actividades, es decir, la creación de la empresa, esta formalización se puede realizar tanto como Persona natural o como Persona jurídica. Analizar cada una de las características, nos ayudarán a definir los parámetros respecto a los derechos y obligaciones que tienen los dueños con la empresa, qué cosas están facultados para hacer, y cuáles son los deberes y compromisos adquiridos.

2.2.1.- El dueño como Persona natural

La persona natural, legalmente hablando es toda persona que puede tener y contraer derechos y obligaciones. Cuando los derechos y obligaciones los ejerce un individuo en forma particular se habla de persona física o natural.

Según el Código Civil, las personas naturales son “todos los individuos de la especie humana, cualquier sea su edad, sexo, estirpe o condición”. La existencia de ésta persona, comienza con el nacimiento y termina con la muerte.

Los requisitos para la existencia legal son:

- Que haya nacimiento. Es decir, que la criatura sobreviva al parto.
- Que el niño sea completamente separado de la madre. Es decir, que su cuerpo salga íntegramente de su madre.
- Que la criatura haya sobrevivido a la separación un momento siquiera.

Estos requisitos se tornan significativos en muchas instancias legales como los relativos a la herencia.

Atributos de personalidad en la persona natural

Los atributos de personalidad en Derecho, son todas aquéllas propiedades o características propias que identifican a las personas del resto de los seres. Los atributos de personalidad de las personas físicas o naturales son:

1) *Nombre*: Es la denominación por la cual se individualiza a una persona. Está formado por el nombre propio (nombre de pila) y el nombre patronímico o apellido (o de familia). El primero es determinado por los progenitores a su libre voluntad, sin embargo el patronímico está ligado a la filiación y revela los orígenes del individuo.

2) *Domicilio*: Es el lugar de permanencia del individuo. Es de carácter libre y ayuda a completar la identificación de la persona. Existen tres tipos de domicilio:

El Voluntario, y El Convencional, que lo fijan las personas para determinadas obligaciones, y el domicilio legal, el cual es determinado por la ley o una persona para el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de obligaciones.

La residencia es el lugar de hecho donde una persona habitualmente vive, en tanto que la habitación es el lugar donde el individuo tiene asiento ocasional y transitorio.

3) *Capacidad jurídica*: Es la aptitud que tienen las personas para ser sujetos pasivos o activos de relaciones jurídicas. Esta capacidad puede ser de goce, la cual surge en el momento del nacimiento y está indisolublemente ligada a la personalidad, y la capacidad de ejercicio, la cual poseen las personas aptas con discernimiento para actuar por sí mismas, ejerciendo sus derechos y obligaciones como también administrar sus bienes.

Las incapacidades de ejercicio pueden ser, básicamente, de dos tipos: *absolutas*, en donde pueden ser partícipes de la vida jurídica solamente a través de un representante y *relativas*, personas que no carecen totalmente de juicio, pero no pueden administrar eficientemente sus negocios, por lo que tienen que ser representados o autorizados por su representante legal. Son incapaces *absolutos* los dementes, los impúberes y los sordomudos que no pueden darse a entender por escrito. Son incapaces *relativos* los menores adultos y los pródigos o disipadores bajo interdicción de administrar sus bienes.

4) *Estado civil*: Situación particular de las personas en relación con la institución del matrimonio (soltero, casada, viuda, etc.) y con el parentesco (padre, madre, hijo, hermano, abuelo, etc.). El estado civil de una persona tiene las siguientes características: toda persona tiene un estado civil, es uno e indivisible, es permanente (ya que no se pierde mientras no se obtenga otro) y las leyes del estado civil son de orden público, es decir, no se transfieren, no se transmiten y no se renuncia.

5) *Nacionalidad*: Es la situación o vínculo de carácter jurídico, que tiene la persona con el Estado, pudiendo ser nacional o extranjero. De allí se desprende su calidad de

ciudadano o no. La nacionalidad puede ser originaria o adquirida. La nacionalidad puede perderse cuando se cometen delitos contra la dignidad de la patria o por cancelación de la carta de nacionalización entre otras.

6) *Patrimonio*: Es el conjunto de derechos y obligaciones que son susceptibles de valorarse económicamente.

2.2.2.- La empresa como persona jurídica

Una Persona Jurídica es aquél ente ficticio creado por la ley, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Este tipo de creación de empresas se presenta generalmente, cuando más de dos individuos se unen persiguiendo objetivos comerciales comunes, en donde se comprometen unos con los otros por el cumplimiento de tales metas.

Existen dos tipos de personas jurídicas:

1) Personas jurídicas de derecho público: Aquéllas que representan a la autoridad en sus funciones administrativas (el Estado, las municipalidades, etc.).

2) Personas jurídicas de derecho privado: aquéllas que dependen de la iniciativa particular, siendo de dos tipos:

a) las que persiguen fines de lucro llamadas **sociedades civiles y comerciales**.

b) las que no persiguen ganancias, como las **corporaciones** y las **fundaciones**.

Atributos de personalidad de las personas jurídicas

- 1) *Nombre*: Denominación con la cual se distinguen las personas morales. Normalmente corresponde a la razón social.
- 2) *Domicilio*: Corresponde al lugar donde la persona jurídica tiene la administración de su sociedad.
- 3) *Nacionalidad*: Se encuentra regulada por el ordenamiento jurídico.
- 4) *Patrimonio*: Son los recursos o medios que les permite a las sociedades realizar sus fines, sin los cuales no podrían desarrollar sus funciones, pues quebrarían.

2.2.3.- La empresa como persona independiente

Uno de los temas del cual pocos profundizan, es reconocer a la empresa como persona independiente a los dueños. Este es un tema de conflicto, en donde muchas personas no son capaces de separar los objetivos comerciales inherentes de cada organización con los propios que conciernen a la realización personal, entremezclando funciones, deberes y obligaciones entre lo que es la empresa y los dueños. Desde este punto, es donde comienzan a surgir los típicos problemas de administración que impiden el eficiente crecimiento de los negocios. Respecto al marco financiero, los fondos de la empresa son mal utilizados en compras o inversiones en bienes que no tienen que ver precisamente con el giro de la empresa (ya sea la colegiatura de los hijos, la renovación del auto,

viajes de placer, etc), provocando un desequilibrio económico en los presupuestos y obligaciones financieras de las cuales en varias ocasiones no son capaces de cubrir. En cuanto al orden familiar, los problemas surgen en la empresa, cuando los administradores no han sabido superar las barreras afectivas o emocionales que implica trabajar en familia, es así como las diferencias personales repercutirán negativamente en el rendimiento de las funciones de la empresa, como es el caso de traspasar la dirección del negocio a futuras generaciones priorizando el rol jerárquico, sin considerar las necesidades de la empresa en cuanto a capacidades, conocimientos y competencias que debieran tener los futuros administradores para la eficiente gestión de los procesos.

Tal situación se presenta en muchísimas empresas, y esto explicaría una de las razones de la dinámica empresarial en Chile, en donde la tasa de salida es superior en empresas más jóvenes y de menor tamaño según estudios realizados por el Ministerio de Economía.

Otra de las características que se presentan en las organizaciones en donde confunden la autonomía del dueño y la empresa, es el poco profesionalismo y falta de experiencia de los encargados de las directrices, los cuales no se enfocan en determinar planes de negocios futuros o estrategias de mercadeo para acercar los clientes potenciales a la empresa, ni se preocupan en delimitar los procesos de operación en cuanto a la producción y comercialización, manejan los negocios de forma táctica, de acuerdo a sus propias concepciones y experiencias. Basar las decisiones en sólo corazonadas, puede

jugar una mala pasada, lo que podría comprometer la viabilidad y el futuro de la empresa.

Es por ello necesario planificar, establecer y poner en práctica planes, procedimientos estrategias que ayuden a gestionar cada una de las actividades de la empresa. Planes que ayuden a identificar y cumplir los objetivos que determinan la razón de existir de la organización, procedimientos que conduzcan hacia la eficiencia de los negocios, que optimicen los recursos y mejoren los rendimientos de la empresa. Estrategias que sirvan de patrón en cada uno de los movimientos y decisiones tomadas por los gestores, los que en empresas de menor tamaño, suelen desempeñar el cargo los dueños de las mismas.

2.2.4.- El dueño como Financista de la empresa

Muchos son los costos y gastos que significan poner en marcha un proyecto de negocios. En el caso de las grandes empresas, constituidas a través de sociedades, la capacidad financiera se ve holgada gracias al aporte en capital financiero del conjunto de personas que componen las acciones. Debido a esto, los procesos de la empresa se caracterizan por una gran claridad y transparencia, en donde cada accionista exige acceder a los informes financieros para conocer contablemente la situación de la empresa, en cuanto a la rentabilidad y rendimiento de sus procesos.

En el caso de aquellas personas que deciden crear su propia empresa, en forma independiente, la panorámica respecto a la capacidad financiera cambia radicalmente.

En este caso el dueño de la empresa asume gran parte de la responsabilidad, haciendo frente a las deudas muchas veces, con su patrimonio a título personal. En este caso, los informes contables son confeccionados más bien, para poder cumplir con las legalidades impositivas y no en el afán de conseguir información oportuna, fidedigna y objetiva para la toma de decisiones.

El dueño, que es a la vez la persona quién desarrolla el rol gerencial, a pesar de intentar ser el principal financista de la causa, en la mayoría de los casos no cuenta con los suficientes recursos económicos para dar abasto a la totalidad de obligaciones, por ende, recurre al financiamiento a través de créditos comerciales o cuentas con terceros. Sin considerar con ello, un claro control de cuál es realmente la capacidad de endeudamiento y solvencia económica con la cual cuenta la empresa.

Tal situación se origina en la mayoría de las Pymes, cuando los dueños, en el afán de conseguir sus intereses personales, descuidan completamente cuáles son las capacidades de la empresa, y cuáles son los objetivos que ésta realmente persigue.

2.3.- La Empresa y los Negocios

2.3.1.- ¿Qué es empresa y cuáles son sus características?

En palabras bien generales, podríamos decir que la empresa es la forma de organización económica más común generada por los seres humanos, la que involucra un conjunto de esfuerzos y tareas de forma colectiva o individual las que deben estar enfocadas en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Para todos aquellos que pertenecen a la industria empresarial, o les gustaría emprender camino en este sector se hace pertinente tener una adecuada concepción del significado empresa, para tener una clara idea de cuáles son sus características, procesos y elementos que la componen.

a) El concepto

Una definición universal que describa el significado de empresa no existe, debido a la gran variabilidad y dimensiones que puede adoptar la organización. Al analizar los autores y sus distintas perspectivas podemos definir a la empresa como toda entidad social, independientemente su forma jurídica la cual ejerce alguna actividad económica con fines de lucro. Esta funciona como un sistema abierto, la cual interacciona con su entorno en la búsqueda de la satisfacción de las demandas, este procedimiento lo materializa a través de la planificación y organización de elementos humanos, recursos

materiales, técnicos y financieros para entregar como resultado bienes o servicios, los que serán intercambiados por medio de lo que conocemos como el precio⁸.

b) Características de las empresas

Algunas de las características que presentan el común de las empresas son las siguientes.

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta: estas persiguen fines de lucro, es decir buscan alguna ganancia, la cual generalmente se materializa a través del dinero.
- Opera conforme a las leyes vigentes: la empresa debe desarrollar sus actividades dentro del marco que la legislación permita, para así no incurrir en ilegalidades o sanciones que afecten el normal funcionamiento de la empresa.
- Se fija objetivos: estos pueden ser al corto, mediano o largo plazo, en el sentido empresarial, estos se refieren al estado futuro deseado en la organización.
- Es una unidad económica: en donde individuos se organizan y toman decisiones guiados por un interés económico común, estos buscan maximizar el beneficio.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos: de manera de hacer cumplir los objetivos de la empresa.
- La negociación es la base de su vida: constantemente la empresa está negociando y no sólo en el sentido de comprar y vender productos, sino refiriéndose también

⁸ Precio: Valor monetario asignado a un bien o servicio.

a todos los participantes que interactúan con la empresa; clientes, proveedores, trabajadores, etc.

- Se vale de la administración para operar un sistema propio: una de las armas competitivas más fuertes de las empresas, es la capacidad de administración. A través de esta pueden llevar a cabo y coordinar todos los elementos que componen la empresa, de manera de hacer más eficientes los procedimientos que esta se lleva a cabo.
- Corre riesgos: el sólo hecho de comprometer en una empresa recursos financieros, significa correr riesgos. Más aun considerando los escenarios inestables que hoy en día se desenvuelven las empresas.

2.3.2.- ¿Qué es el negocio y cuáles son sus características?

De acuerdo al tema que nos concierne, la definición de negocio corresponde a toda transacción comercial, la cual se utiliza como medio para buscar algún beneficio económico a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas.

Son muchas las alternativas de negocios por las cuales pueden optar los empresarios, sin embargo, los recursos disponibles para ponerlos todos en marcha son muy limitados, es por ello necesario hacer un análisis acabado, respecto a los requisitos que estos implican, al tipo de costos que estos significan versus los beneficios que pueden entregar, para así

tomar las mejores decisiones e invertir en aquellos que presenten un mayor margen de utilidad y por ende beneficio para la empresa

El tema económico no es lo único importante en los negocios, es muy válido que muchos de ellos se enfoquen en generar redes de poder, por lo que quizás el margen de utilidades no sea el fin perseguido, sino es la relación con los clientes, la búsqueda de confianza y la perdurabilidad, para que así la empresa quede mejor posicionada para las futuras transacciones comerciales. Por ejemplo, muchos de los negocios solicitados por grandes clientes no generan el mismo nivel de utilidades, estos dependerán de lo que se esté comercializando en el momento, de la cantidad y los modos en cómo se esté efectuando la transacción, etc. Sin embargo el nivel de satisfacción de los clientes puede alcanzar tal grado, que se produce una relación de fidelidad lo que ayudaría a mantener y porque no decir aumentar el nivel de negocios a lo largo del tiempo.

2.3.3.- Relación entre la empresa y el negocio

Como ya lo habíamos mencionado, la empresa se refiere a una entidad social, organizada la que persigue fines de lucro a través de la entrega de satisfacción de las demandas, en cambio los negocios son un medio para perseguir tales fines de lucro, a través de la entrega de productos y servicios.

De aquí nace la importancia de la relación entre los negocios y la empresa, en donde la empresa debe saber gestionar los recursos para generar flujos monetarios, que sean

capaces de cubrir las obligaciones y permitan llevar a cabo los distintos negocios elegidos por la empresa. A su vez, la mejor mezcla de negocios aumenta las posibilidades de éxito y estabilidad de la empresa, es por ello común que las empresas fabriquen distintos productos o entreguen distintos servicios, de manera de mantenerse vigentes en el tiempo.

En algunas empresas llega a tal punto el éxito de los negocios, que es necesario crear unidades estratégicas de negocios. Para así lograr una mejor comprensión de su realidad particular y tomar así decisiones más acertadas.

Es así como se genera la relación entre la empresa y los negocios, las cuales deben estar estrechamente comunicadas, en donde la empresa debe mantener cierta estabilidad económica para poder cumplir con los objetivos de los negocios, los que a su vez entregan a través de su conjunto de actividades, la finalidad de la empresa, es decir el lucro, para las ganancias de los dueños.

2.4.- Funciones de las empresas

Una buena gestión podría aumentar las probabilidades de éxito de una empresa, es por ello que la coordinación entre las principales funciones es una de las tareas más importantes de cualquier directorio. Cada una de ellas desarrolla distintas actividades, las que trabajan complementariamente por el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales. Analizar la gestión de cada una de ellas nos entregarán el conocimiento

de cuáles son las prácticas más importantes para poder adecuarse a nuevos requerimientos o necesidades, y así competir y triunfar en el mercado cambiante de los negocios. Podemos agrupar estas prácticas en las siguientes funciones:

2.4.1.- Función de Investigación de Mercados

Uno de los desafíos más grandes de cualquier administrador, es tomar decisiones estratégicas considerando la ambigüedad e incertidumbre en la cual se desenvuelven los negocios actuales. Basarse en experiencias o decisiones intuitivas resulta ser ventajoso en ciertas oportunidades, sin embargo no son del todo confiables, por lo que podría arriesgar el futuro de las organizaciones. *“La Investigación de Mercados vincula al consumidor, cliente y el público con el mercadólogo a través de la información que se utiliza para poder identificar y definir oportunidades y problemas de marketing, generar, definir y evaluar las acciones de marketing , supervisar el rendimiento de las estrategias y mejorar la comprensión de marketing como un proceso ”.*⁹

El propósito de este proceso es analizar la información que convenga a la empresa para así reducir el nivel de incertidumbre y poder tomar decisiones eficaces en la generación de estrategias, los administradores deben ser capaces de analizar la información obtenida tomando en cuenta cada una de las experiencias pasadas, de manera de ir potenciando cada uno de los datos en la búsqueda de decisiones más certeras y efectivas. Es por ello

⁹ William Zikmund, *Investigación de mercados*, Cengage Learning Latin América, 2008, pp 3-20.

que la Investigación de Mercados implica un proceso objetivo y sistemático, el cual incluye:

- Especificación de la información que se va a requerir.
- Diseño del método o mecanismos para recopilar información.
- La administración y la ejecución de la recopilación de los datos.
- El análisis de los resultados.
- La comunicación de los hallazgos y sus respectivas implicaciones.

La investigación de mercados viene hacer valer el objetivo primordial del marketing, que es la satisfacción del cliente, es por ello que debe identificar los problemas y necesidades que surgen de los consumidores. A través de herramientas tales como encuestas de satisfacción permiten establecer un patrón de los gustos y preferencias de los clientes, y evaluar el desempeño de las estrategias con las decisiones previamente establecidas. Puede eliminar la comercialización de productos que en su creación supusieron una revelación tecnológica y vanguardista, pero si no se orientan al mercado resultaran en grandes fracasos, de manera que el aporte principal es la ayuda al desarrollo y ejecución de las estrategias de mercadotecnia.

2.4.2.- Función Comercial

En términos generales, la comercialización es el área a cargo de la función de compra - ventas, facturación y cobranzas de una empresa.

a) El objetivo de la comercialización

Hay empresas para las que la fidelización no es necesaria, como las que se mueven en mercados de monopolio o casi-monopolio, como son las concesiones metropolitanas (compañías de agua o basura) o que en sus particulares circunstancias son un monopolio de facto (el chiringuito de playa o la cafetería del tren), existen además, empresas que han desarrollado productos a los que la competencia no puede igualar, como el caso de algunos medicamentos.

Estas empresas se encuentran en unas circunstancias que les permiten ser rentables de forma sostenida sin tener que fidelizar, sin embargo este no es el caso de la mayoría de las empresas, por lo que nos pone en duda ¿nos limitamos a “atraer y vender” a nuestros clientes o deberíamos ir más allá y buscar su fidelización.

b) ¿Qué esperan los clientes?

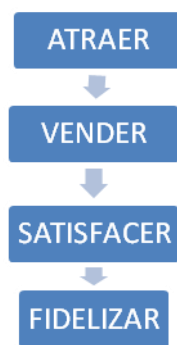
La mayoría de las empresas, afirman que la satisfacción de sus clientes es muy importante para ellas, sin embargo en muchas organizaciones, la “cultura cliente” brilla por su ausencia, y este no es más que un código sin descifrar.

Si queremos tener clientes satisfechos y evitar los efectos negativos que puede producir la insatisfacción, las empresas deberían empezar a identificar qué factores inciden sobre la satisfacción. El primer paso sería descomponer las necesidades de nuestros clientes en una serie de valores agrupados según el tipo de atributo; básico, esperado (o deseado), inesperado (o sorpresivo), o de excelencia.

- a) Atributos básicos: son los atributos imprescindibles que debe tener un producto o servicios, tanto tangibles como intangibles.
- b) Atributos esperados o deseados: son los que esperamos que existan según la categoría de producto o del prestador de servicio. Por ejemplo el aire acondicionado de un hotel o las servilletas en un restaurante medianamente bueno.
- c) Atributos inesperados o sorpresivos: son aquellas que superan las expectativas de los clientes. Por ejemplo un detalle de bienvenida (inesperado), una llamada de seguimiento después de una compra online. Son atributos sorpresivos de poco valor económico y que predisponen muy favorablemente a clientes hacia la empresa.
- d) Atributos de excelencia: son los que consisten en una serie de detalles continuos que indican al cliente que el objetivo de la empresa es lograr continua satisfacción.

La comercialización tiene cuatro fases muy diferenciadas. En la mayoría de los casos, las dos primeras (atraer y vender) son básicas para el éxito comercial a corto plazo. Sin embargo las siguientes (satisfacer y fidelizar) asegurarán la sostenibilidad a largo plazo¹⁰

c) Fases de la comercialización



- a) Atraer: se basa en todos los esfuerzos de la organización para llamar la atención del cliente potencial. Se trata de la típica labor de marketing de conquista, el cual engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la empresa, publicidad, web, promociones, acciones de marketing directo y, por supuesto sin descartar la tarea fundamental de información del equipo comercial
- b) Vender: existen dos tipos de venta; la venta “producto precio” y la “venta consultiva”. En el primer enfoque el vendedor se centrará en las ventajas del producto, sin haber verificado las necesidades reales del cliente. Esta estrategia

¹⁰ Cosimo Chiesa de Negri, *CRM marketing relacional, innovando en la actitud de servicio*. Planeta chilena S.A, Chile, pp 31-39.

requiere un público muy amplio que nos permita compensar los clientes que se están perdiendo continuamente.

En el caso de la venta consultiva, el vendedor tiene la inquietud de saber cuáles son las necesidades de sus clientes, en muchos casos no se cierran las ventas, pero el vendedor puede tener un conocimiento más amplio de cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores, para así adaptarlas y finalizar la venta.

c) Satisfacer: la satisfacción es el paso previo a la fidelización, es por ello necesario buscarla en todo el proceso de la comercialización.

- En cómo hemos vendido (calidad del vendedor y del proceso de venta)
- En cómo y en cuanto tiempo hemos efectuado la entrega del producto (calidad de la logística)
- En los resultados implícitos del producto, en su rendimiento esperado por el cliente (calidad del producto)
- En la rapidez con la cual se han detectado y solucionado eventuales problemas (calidad de sistemas de garantías).
- En las actividades posventa desarrolladas para mantener viva la relación proveedor/cliente (calidad de servicio posventa)
- En los programas de marketing relacional desarrollados por el proveedor después de haber efectuado la venta, demostrando al cliente que sigue siendo el objeto de interés (calidad de marketing relacional)

La preocupación por la satisfacción de los clientes es una característica utilizada por empresas de excelencia” el coste de mantenimiento de un cliente es muy inferior a la captación de nuevos”, si un cliente satisfecho no vuelve a comprar, por lo menos hablará bien del producto o servicio recibido, pero si se trata de un cliente insatisfecho y dolido no sólo no volverá a comprar, sino que además hablará mal de la empresa con todo el mundo.

d) Fidelizar: aquí entran todas las acciones que están al alcance para cuidar al consumidor a partir del momento que ha realizado la primera compra. T. Vavra experto en estrategias de retención de clientes, las define como “aftermarketing”. La fidelización tiene beneficios claros para la empresa:

- El incremento en el número de unidades vendidas a cada cliente.
- Incremento de los márgenes (por la reducción de la sensibilidad al precio y a la competencia)
- Disminución de los costes comerciales de capacitación.
- Incremento de la capacitación (por referencias positivas de los clientes actuales).

2.4.3.- Función de Producción

La función de producción se encarga del procesamiento de los insumos para convertirlos en productos que satisfagan las demandas. La función de producción se presenta tanto en las empresas de fabricación como la de servicios.

Algunas de las decisiones que deben determinar los encargados de esta área son las siguientes:

a) Ingeniería y diseño en productos

Los gerentes deben especificar a través de planos y diseños el bien a producir, para determinar cuáles son los costos reales que involucra la fabricación y así optimizar los recursos con los que se trabaja. Esta tarea debe incluir todas las características y requerimientos del producto tales como; diagramas, medidas del producto, tiempo de realización, cantidad de piezas, tipos de insumos, y materiales, entre otros.

En el caso de la prestación de servicios, deben especificarse claramente que se entregará y en qué condiciones. Por ejemplo, en una peluquería ¿se hará solo lavado? ¿se atenderá a domicilio? ¿se reservarán horas?.

b) ¿Cómo se va a producir? Procesos

El ¿Cómo se diseñaran los procesos en relación a los insumos necesarios?, ¿Cómo se repartirán los recursos?, ¿Cuáles serán los equipos e instalaciones necesarias?, ¿Subcontratamos servicios o implementamos nuevos procedimientos y/o tecnologías? Son interrogantes las cuales se aclaran mediante la estrategia de procesos.

“Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor”¹¹, es decir los bienes y servicios. Es por ello que el objetivo principal es saber determinar la cantidad y el cómo se distribuirán los recursos necesarios para poder fabricar los productos o entregar los servicios.

c) Logística

La logística es el proceso que permite establecer estratégicamente todos los movimientos operacionales que utiliza la empresa, considerando el almacenaje, distribución de los insumos, materias primas, elementos y productos terminados, desde los proveedores, pasando por todo el proceso de fabricación hasta llegar al cliente final. La logística interna reúne todas las actividades operativas para así optimizar los procesos, reduciendo los costos y tiempos de fabricación a través de los flujos de materiales e información. Es por ello que mientras más eficiencia sea la logística, se podrán encontrar más oportunidades para desarrollar ventajas competitivas.

¹¹ Lee J.Krajewski.et.al. *Administración de operaciones procesos y cadena de valor* 8va edición, Pearson educación. México, 2008, pp, 119-148.

Uno de los puntos más importantes para la logística son los Sistemas de Inventarios ya que son uno de los gastos más caros que debe financiar la empresa, no sólo por el lugar que estos ocupan sino también por todos los costos atribuidos a seguridad y mantenimiento. Los inventarios son el punto medio entre la producción y las ventas, por lo que decisiones tales como qué, cuándo y cuánto ordenar o almacenar deben estar enfocadas en la flexibilidad de la entrega de materias primas, insumos y productos terminados, dando una respuesta eficiente a las demandas del mercado. Un buen Sistema de Inventarios se transforma a la vez en un sistema de control, en el cual se puede determinar la cantidad exacta de existencias, determinar el nivel óptimo de inventarios, conociendo la cantidad exacta de pérdidas y productos fallados.

d) Calidad

Calidad representa un concepto ambiguo el cual atiende a distintos criterios según sea el punto de vista. Para objeto de este estudio, definiremos la calidad como el cumplimiento de las expectativas ya sea de los productos o servicios que el cliente espera conseguir. Existe calidad cuando las necesidades son cubiertas y las esperanzas cumplidas; el cliente está satisfecho y está dispuesto a pagar y volver a contratar a la misma empresa en otras ocasiones.

Para poder producir con calidad, se necesita establecer una filosofía empresarial, la cual no sólo esté enfocada controlar, corregir o reducir los productos defectuosos, sino que además se preocupe de la prevención de estos sucesos.

2.4.4.- Función de Recursos Humanos

Las decisiones conforme a Recursos Humanos son todas aquellas que tienen que ver con el personal que participa en las distintas funciones de la empresa, desde la selección de los empleados, los contratos de trabajo, remuneraciones hasta el bienestar y capacitación para la mejora de los procesos.

La misión de los encargados de esta función es saber alinear las políticas de Recursos Humanos junto con los objetivos de la empresa. El conjunto de empleados o trabajadores que participan en la organización, son parte fundamental del logro de las estrategias. Un buen equipo trabajo, el cual desempeñe eficientemente las labores, aumenta en un gran porcentaje las posibilidades de éxito de la organización, es por ello que los administradores deben ser cautelosos y saber elegir el correcto perfil de trabajador que necesita la empresa.

Una mala contratación, puede generar altísimos costos, al intentar capacitar a alguien que no posee la capacidades, se incurre en altos gastos de tiempo y dinero, no obstante con ello, el despedir a un mal trabajador implica también altas sumas de dinero.

2.4.5.- Función de Financiamiento Contable

Toda empresa necesita llevar un sistema contable, el cual represente la totalidad de ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Tener una visión clara de los pagos, deudas a cancelar, y gastos permite estimar proyecciones de ingresos y los costos asociados con el desarrollo del negocio para así administrar los flujos de dinero acorde a las necesidades de capital financiero que requiera la empresa

El objetivo principal de la función de finanzas es poder controlar cada una de las transacciones que se realizan, para así conocer la capacidad financiera lo que permitirá conocer el nivel de desarrollo que podría alcanzar la empresa.

a) Contabilidad

Para poder cuantificar la estructura financiera se utilizan herramientas tales como la contabilidad, esta se define como la técnica que establece las normas y procedimientos para poder cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afectan al patrimonio de cualquier organización, a través de ésta, se proporciona información útil, confiable, oportuna y veraz, cuyo propósito es lograr el control financiero, la evolución de la compañía y apoyar la toma de decisiones.

La contabilidad es una actividad vital para el funcionamiento de las organizaciones, en las grandes compañías existen departamentos exclusivos para el desarrollo de esta actividad, en donde los accionistas y todos los interesados en la empresa analizan los

informes financieros para poder determinar cuál es el nivel de riesgo de las operaciones y que tan rentables son las acciones de la empresa en el mercado

b) Informes Financieros

Los informes o estados financieros, son confeccionados para poder analizar la situación económica actual o el desarrollo de la administración de una compañía en un momento determinado. Los informes financieros deben entregar información, clara, fidedigna, objetiva y oportuna para la correcta toma de decisiones.

Para poder entender las cifras contenidas en los informes financieros es necesario estudiar distintas formas de análisis, las que nos ayudarán a clarificar la información para así poder tomar las medidas necesarias. Para objeto de estudios nos basaremos en dos de los principales informes financieros

- **Balance financiero**

El balance financiero es el estado que refleja la situación económica de la empresa en un momento determinado, muchos lo consideran como una foto de la empresa, ya que entrega información relevante respecto a la estructura financiera, disponibilidad de dinero, y estado de deuda en una fecha determinada.

El balance se confecciona a través de 3 conceptos fundamentales. El primero de ellos es el **Activo**, estos son los recursos que tiene la empresa para producir, incluye todas

aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la organización (el dinero en caja y bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, maquinarias, vehículos, inmuebles etc). Estos se clasifican según el orden de liquidez, en Activos Corrientes (liquidación dentro de un año), en Activos Fijos como aquellos activos que no varían según la explotación de la empresa y Otros Activos, representados por aquellos activos que no se sabe la fecha en la cual se convertirán en efectivo. El segundo ítem corresponde a los **Pasivos**, definido como la estructura de financiamiento de los Activos, Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías; Pasivos Corrientes, son aquellos Pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año, Pasivos a Largo Plazo, son aquellos que se deben pagar en un periodo superior a un año y Otros Pasivos los que corresponden a todas aquellas cuentas que no se puede determinar la fecha de pago, tales como el pago de arrendamiento por anticipado. Finalmente se considera el **Patrimonio**, como aquella parte del capital el cual pertenece a los dueños de la empresa en el momento que se confecciona el balance, está determinado por la diferencia entre los activos y los pasivos de la organización.

- **El Estado de Resultados.**

El Estado de Resultados es el sistema numérico que resume todos los ingresos y gastos que tiene la empresa en un período para saber finalmente si la empresa ganó o perdió dinero. En otras palabras permite conocer el resultado final de los negocios adquiridos, para así determinar la rentabilidad de las acciones tomadas.

Consiste en analizar todos los elementos que entran en la compraventa de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Compuestos por: los ingresos por venta, menos los costos por ventas menos los gastos de administración y ventas nos arrojaran como resultado el margen operacional, es decir, nos indica si el negocio es o no es lucrativo en sí mismo. Independientemente de la forma como se haya sido financiado.

2.5.- Sistemas de control de gestión

Desde los tiempos más remotos los humanos han sentido la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia. Con el paso del tiempo esta necesidad se ha ido profundizando, al ritmo que los recursos se vuelven más escasos, y el entorno competitivo es más duro. La nueva realidad está caracterizada por un desarrollo sin precedentes de las sociedades y economías, en donde las nuevas tecnologías, mecanismos para hacer negocios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y transporte, han dado como resultado una gran inestabilidad en los escenarios que se desenvuelven los negocios.

Es así como nace la necesidad de ir perfeccionando y refinando los mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución. Los sistemas de control de gestión, permiten encausar a la empresa hacia el logro de los objetivos, ésta regula los recursos disponibles, evalúa los procesos que compone a la empresa, corrige los errores, y se

anticipa a los cambios, mejorando la eficiencia y efectividad de las decisiones tomadas por la gestión.

Como sistema representa un conjunto de elementos que interactúan en forma dinámica con el propósito de medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso. De manera de hacer que todas las partes del sistema se encamine completamente hacia sus objetivos, asegurando que los planes concuerden con lo estipulado.

Como sistemas de control, podemos nombrar dos mecanismos claramente establecidos. Uno atiende particularmente al control operativo, el cual esta atendido por el área de la contabilidad, ésta a través de los informes de costos y contables, es capaz de desarrollar un conjunto de indicadores que permiten orientar y evaluar el desarrollo de los procesos y estrategias establecidas. Confecciona modelos predictivos que permiten estimar a priori los resultados de las actividades a través de los presupuestos, entrega información de la evolución en finanzas y evalúa el comportamiento y los resultados de las decisiones tomadas.

El otro mecanismo corresponde a un sistema más integral, el cual considera la interacción de más elementos, y su continua relación entre ellos. Se enfoca por igual en los procesos de planificación, evaluación financiera, análisis de recursos humanos, desarrollo de productos, marketing y ventas entre otras. A partir de esta mirada global de los negocios los expertos pretenden buscar estratégicamente ventajas competitivas que posicionen a la empresa de mejor manera ante los mercados.

La estructura de la organización, define el diseño de los sistemas de control para la gestión. Las empresas buscan adecuar su funcionamiento interno en base a las exigencias del entorno, debido a esto es fundamental desarrollar estrategias y definir los recursos con el fin de aprovechar las oportunidades que brindan los mercados de acuerdo a sus capacidades. A partir de esto se generan y establecen los sistemas informáticos y de retroalimentación para la gestión de la toma de decisiones, tomando en cuenta con ello la dimensión de alcance, los tópicos que abordará y como serán utilizados dichos datos para la generación de informes. Las pequeñas empresas por lo general, cuentan con procedimientos rutinarios, formales, ya sea utilizando planillas de control, o la recopilación de datos manual para poder evaluar el desarrollo de las gestiones. En cambio, en el caso de las grandes empresas, es usual encontrar grandes y complejos sistemas que involucran software de altas tecnologías, los que optimizan los procesos y tiempos de la gestión de control. Estos por lo general significan la inversión en grandes sumas de dinero y capacitación para los encargados del área de control.

2.6.- Conclusiones

Al estudiar cada uno de los puntos analizados en el marco teórico podemos dar cuenta de una necesidad de profesionalización de las Pymes, sobre todo en aquellas de menor tamaño. Generalmente este tipo de empresas no logra tomar atajo al momento en que pasan de ser pequeños negocios a empresas en donde es imperante contar con sistemas de gestión y administración para poder llevar a cabo los planes y procedimientos acorde a las demandas del mercado. En este punto claramente las estrategias que en un principio funcionaban con éxito en la empresa, dejan de surtir efectos debido al crecimiento de los negocios, lo que provoca una pérdida del control y manejo de las funciones y todos aquellos aspectos que influyen en el desarrollo sostenible de la empresa.

A esta debilidad profesional en el tema de la gestión, se suma además el problema idiosincrático que sufren muchas Pymes, las cuales no saben separar la identidad de la empresa con la de los dueños, cometiendo fatales errores respecto al manejo de los negocios, y al uso de los dineros. Si este tipo de empresas, tuviera planes de gestión debidamente estructurados, y se llevaran a cabo correctamente según lo estipulado, no habría razón para que los administradores cayeran en errores de esta índole.

El mundo actual de los negocios exige cada vez más, mayores competencias para hacer frente a la compleja demanda. Es por ello necesario que los administradores se profesionalicen en conceptos tales como conocimientos, actitudes y habilidades. Estos conocimientos más allá de los que entregan las instituciones educativas, se refiere a la capacitación en herramientas vanguardistas tales como tecnológicas, de manera de

optimizar aun más los recursos. Las actitudes corresponden a ser proactivos, en cuanto a reconocer los nuevos requerimientos que exigen los mercados respecto a calidad y servicios, en cómo reaccionar frente al cambio y cuáles serán las estrategias enfocadas al mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos. Deben considerar el saber hacer de los negocios como una de las herramientas más valiosas dentro de la gestión de la empresa, como aquella que entregará y mejorará las ventajas competitivas con las cuales podrá participar la empresa en los mercados actuales.

Los puntos considerados se enfocan en mejorar y entregar un futuro más promisorio para las Pymes, el cual les permita el desarrollo y perdurabilidad por el cual todos los empresarios luchan. Esta cultura de profesionalismo, no sólo radica en las personas que toman las decisiones o las que son responsables de los procesos, sino debe ser un profesionalismo que abarque a la totalidad de miembros de la empresa, a través de capacitaciones e innovaciones, debe ser un esfuerzo conjunto en el cual todos sean partícipes por el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 3: El caso de la empresa “Creaciones Cygnus”

3.1.- Descripción de la empresa

La siguiente descripción permite visualizar el contexto de la empresa y la situación por la cual está pasando, para así entender el rubro en la cual desempeña sus funciones y lograr una comprensión de los aciertos y problemas de la empresa

3.1.1.- Su Historia

“Creaciones Cygnus”, nace a principios de los años 90’ como una organización de carácter familiar, fundada por la Sra. Silvia Herrera, la que en un comienzo se dedica a la confección de sábanas y cortinas, sin embargo y debido a las necesidades de la época, da un giro a la confección de ropa deportiva y textil, como buzos, poleras, chalecos, chaquetas, etc.

En 1992 se construyeron las primeras instalaciones de lo que vendría a ser la consolidación de la empresa, maquinarias especializadas, y la contratación de más personal son características que demuestran el desarrollo y posicionamiento que va adaptando la empresa en la zona local. El punto de venta se encontraba en una de las galerías más importantes del centro de la ciudad, para aquellos años La Ligua, presentaba un gran auge económico gracias a los reconocidos textiles de la zona.

Uno de los puntos claves de la historia de “Cygnus” fue la compra de la galería donde actualmente funciona la compañía. Desde aquí la empresa experimenta un crecimiento sustancial, ya es reconocida como empresa líder en la zona. Unos de los puntos

importantes que caracterizan esta etapa, es la necesidad de expansión, llegando a mercados fuera de la localidad a través de canales de ubicados en distintos puntos del país.

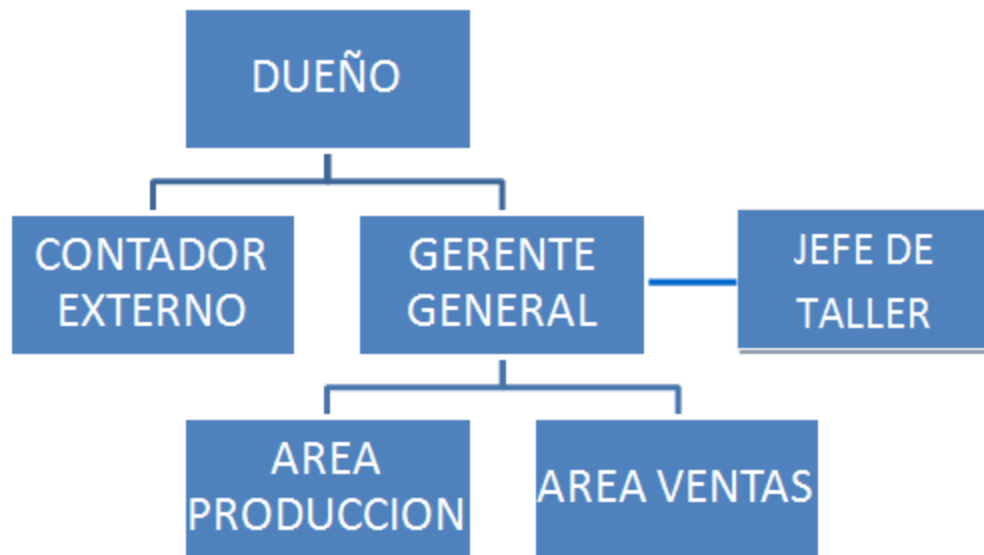
La expansión a nuevos mercados dió paso al crecimiento económico de la empresa. La carta de productos aumentó, incluyendo con ello la venta de chalecos, accesorios deportivos, parkas y uniformes.

3.1.2.- Su estructura

Su estructura organizativa es simple, en donde destacan la función de producción y comercialización como las áreas más importantes, ya sea en espacio como en responsabilidad y actividades encomendadas.

El grupo trabajo está conformado por 21 personas de las cuales, dos están encargadas del área administrativa, una del área contabilidad, dos del área comercial, y 16 en el área producción. Las diferentes actividades están distribuidas según el siguiente organigrama.

3.1.3.- Organigrama



Descripción de las tareas y responsabilidades del área administrativa

- El Dueño: Es el representante legal de la empresa, conocedor del negocio, realiza actividades administrativas, y de recursos humanos, es el encargado de adquirir los insumos, el pago de sueldos y las formalidades que conlleva el negocio, en ocasiones participa en el proceso productivo de la empresa.
- Gerente General: Desempeña un rol crucial dentro de la empresa, es el conocedor principal de todas las funciones, encargado de coordinar diariamente las actividades y planes futuros. Negocia con los principales clientes, se ha hecho merecedor de una larga

y estrecha relación con sus proveedores, esporádicamente participa en los procesos productivos.

- Contador Externo: Tiene por misión computar todas las cuentas, registrar las compraventas realizadas con factura y confeccionar los balances y estados financieros para conocer, analizar y corregir el estado capitalista de la empresa.

Descripción de las tareas y responsabilidades del área productiva

- Jefe de taller: Además de realizar actividades de producción, tiene la responsabilidad de vigilar y resolver los problemas ordinarios que implica el rubro, registra diariamente cantidad de fabricación. Toma real importancia cuando ni el dueño y ni el gerente general se encuentran, ya que asume la gran responsabilidad de cabeza de equipo.

- Área de producción: Formado por dos cortadoras, ocho costureras y tres personas encargadas netamente en las terminaciones, tres encargados del bordado, tienen por tarea llevar a cabo todo el proceso productivo, acatan órdenes de sus superiores.

- Área ventas: Son las que están en contacto directo con los consumidores, encargadas de recibir, tramitar y entregar los pedidos, prestan servicio al cliente. Está compuesta por dos vendedoras.

3.1.4.- Proceso Productivo

El proceso productivo comienza con motivo de satisfacer las necesidades de los clientes, para ello mantiene un stock de acuerdo a un volumen y diseño de cartera de ropa estándar. Complementando a ello, cuando el cliente no encuentra en stock lo que requiere, la empresa también considera su confección a pedido. En este último caso, las vendedoras aconsejan y ofrecen todas las alternativas, el cliente cotiza y decide, aquí es cuando desarrollan un papel crucial, ya que deben asegurarse de anotar clara y correctamente las medidas. El cliente lee la orden de pedido, y la firma comprometiéndose a no realizar modificaciones una vez entrando al proceso de fabricación.

El paso siguiente corresponde a la adquisición de los materiales, los que en caso de pedidos al detalle, generalmente las materias primas se encuentran en la bodega de la galería, de otra manera, al hablar de pedidos de gran envergadura, el gerente general se dirige a sus principales proveedores para la compra de materiales, el tiempo en realizar esta diligencia dependerá de la organización semanal de las actividades, ya que se destina un día para viajar a Santiago.

Una vez acabado el paso anterior, se da inicio al proceso de transformación, el cual se realiza según orden de llegada. Este comienza con el corte, en donde se utilizan moldes predeterminados para medir las tallas, en esta sección trabajan dos personas, una de ellas

dedicadas a suplir las demandas correspondientes al local, y la otra que realiza los pedidos de clientes mayoristas, se ordenan las prendas en paquetes los que contienen todas las piezas para armar la prenda, luego de ello pasa al proceso de confección. Una vez finalizada esta etapa, las prendas pasan al proceso de remate, en donde se cortan todas las hilachas y se le dan las terminaciones a la prenda, cuando es necesario ciertas prendas pasan por la etapa de bordado, el cual es desarrollado por dos personas las que utilizan dos máquinas, una industrial, capaz de producir seis prendas a la vez y otra casera monoprodutora. Cuando termina este proceso las prendas pasan por la sección planchado, desde ahí, a las terminaciones finales, las que corresponden a coser botones, poner cordones, rematar cuellos entre otros, la prenda se embolsa y esta lista para ser entregada al producto final, el cual se pone en contacto a la brevedad.

3.1.5.- Mercados y Productos

La empresa se dedica a confeccionar una amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de la gran mayoría de los colegios de la zona. En cuanto al sector de La Ligua abarca la totalidad de los colegios, y una gran parte de los jardines y escuelas aledañas a la ciudad. Hablando a nivel regional gran parte de la producción se concentra en confeccionar productos para consumidores ubicados en la II región de Antofagasta, en donde la empresa distribuye sus productos abasteciendo a locales dedicados a la venta de los productos de colegio.

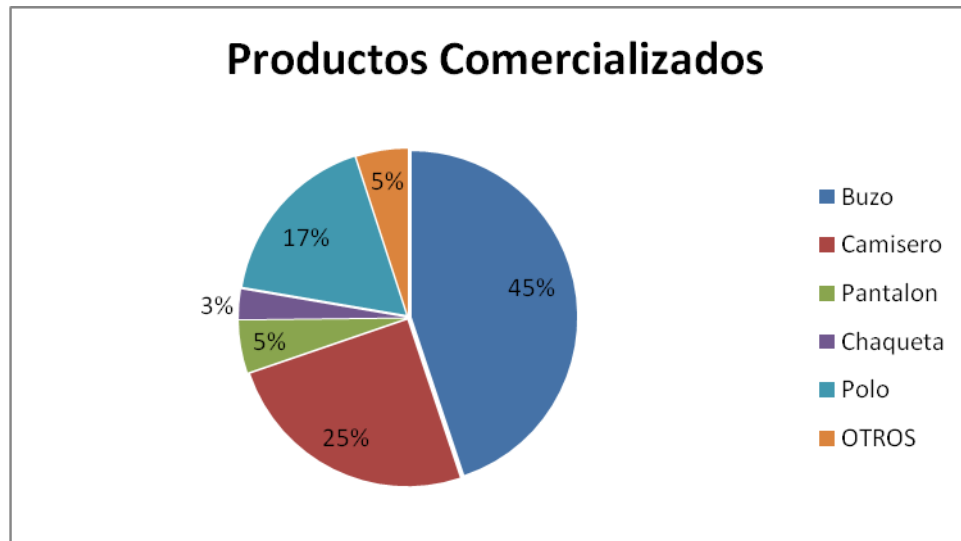
El otro mercado que se dedica la empresa, es el de las instituciones, en donde confecciona ropa para trabajadores de distintas rubros; hospitales, bancos, empresas

mineras, equipos de futbol, entre muchos otros más. En este caso la empresa dedica sus esfuerzos cuando aparece la oportunidad de negocio, la cual se presenta ocasionalmente. Caso contrario es el de los colegios en donde se fabrica continuamente este tipo de productos, los cuales se mantienen en stock para poder suplir la demanda del mercado.

Dentro de la cartera de productos que fabrica la empresa podemos encontrar:

- Buzos deportivos
- Camiseros de Piqué
- Poleras
- Delantales, Cotonas
- Parkas y cortavientos
- Short y Calzas
- Pullover y Chalecas
- Faldas, Pantalones de tela y Jumper
- Jockey
- Ropa para empresas
- Ropa a pedido para instituciones.

De los cuales, los más comercializados son:



3.1.6.- Su modelo de negocio

La estrategia de negocio se basa en entregar productos que satisfacen los niveles de calidad según las expectativas de los clientes, de acuerdo a ello, la empresa compra las materias primas siempre donde los mismos proveedores de manera de asegurarse de cumplir con los atributos que los clientes esperan. Junto con ello la condición de fabricantes les permite adaptar los productos a las exigencias de cada cliente, confeccionando prendas con tallas especiales, modelos diferentes para así suplir las distintas necesidades.

La fabrica y el local se encuentran ubicados físicamente en la ciudad de La Ligua, desde y hacia donde llegan los clientes a realizar sus pedidos. En cuanto a los clientes mayoristas, los pedidos se realizan vía fono fax o mail, con los cuales se ha mantenido una relación de confianza por años. En el caso de clientes nuevos, estos se acercan a las dependencias de la empresa, o en caso contrario y si el beneficio supera los costos, el gerente general viaja hacia donde los clientes en donde realiza una presentación del tipo y calidad de los productos..

La estrategia que utiliza para mantener a los buenos clientes, es fabricando todo tipo de productos que éstos requieran. Por ejemplo la empresa abasteció de una gran suma de poleras modelo camisero a la empresa exportadora de paltas PROPAL, los que quedaron muy satisfechos con la calidad de los productos, haciendo pedidos en reiteradas ocasiones. Uno de sus requerimientos fue la confección de una bandera institucional, en donde la empresa “Creaciones Cygnus” no dudó en realizar, con el objetivo de seguir manteniendo satisfechos a este gran cliente.

Esta es una empresa la cual no invierte en publicidad ni promoción de ningún tipo, por lo que los clientes son los principales medios de difusión con los que cuenta la empresa.

No existe un modelo determinado de producción, o planes previamente planificados que se lleven al pie de la letra, sino más bien estos van a ir acorde a las necesidades y tipos de productos que se demanden en determinado momento.

3.2.- *Sus problemas*

Al estudiar la empresa, esta presentó variadas anomalías, entre la que más destaca, es el reiterado descontento por varios clientes al no recibir sus mercancías en la fecha acordada. Manifestando su descontento con las vendedoras y con el público presente.

3.2.1.- Síntomas de los Problemas

- Los pedidos no se entregan en la fecha correspondiente.
- Existe un alto nivel de descontento por parte de los clientes.
- En ocasiones las materias primas presentan fallas, por lo que algunas se devuelven debido a que no satisfacen la calidad requerida.
- Parte del personal presenta variadas inasistencias y atrasos durante la jornada laboral.
- En los pedidos reiteradas veces se pierden las prendas desde el área de producción al de ventas, en tal caso se vuelve a fabricar la prenda perdida.
- Los recursos financieros son bajos en víspera de la temporada alta, y la capacidad de crédito se les limita.
- Cuantitativamente es imposible determinar las ventas vendidas diariamente y las que se encuentran en bodega, por lo que la información se confecciona con datos inexactos.

3.2.2.- Manifestaciones de los problemas

i) En el tema financiero

Uno de los mayores problemas que existe en la empresa es la insuficiencia de recursos financieros en la época de pretemporada, época en donde los gastos aumentan considerablemente.

Si bien existe un presupuesto anual para los futuros flujos monetarios que incurrirá la empresa, este no se lleva a cabo. Son reiterados los gastos extras no contabilizados que se generan, lo que provoca que en época de pretemporada la empresa no cuente con la solvencia económica para comprar todos los materiales que se necesitan para fabricar el nivel que requiere la demanda. Es por ello que la empresa se ve obligada a acceder a créditos comerciales, lo que encarece los costos de producción, disminuyendo las ganancias percibidas.

No obstante con ello, el dueño ha debido lidiar con situaciones en donde no puede conseguir el monto deseado de crédito, en donde el banco reduce la cantidad de dinero prestada, debido al riesgo que presenta la empresa. A pesar de ser el dueño un cliente que tiene hace bastantes años cuenta en el banco en cuestión.

ii) En el tema de Recursos Humanos

Existen dos puntos importantes de debate en el tema de recursos humanos. Por un lado el personal que trabaja en la empresa no es suficiente para suplir las necesidades del negocio, y por el otro, algunas de las personas que trabajan para la empresa no presentan el perfil que la empresa de la empresa requiere.

En cuanto a los procedimientos y tareas que se desempeñan en la empresa podemos darnos cuenta que existen ciertas falencias. Por ejemplo en el área de terminaciones, no existe una persona que esté cargo de coordinar organizar e informar cuáles son los pedidos que están terminados y cuáles tienen atrasos, es por ello que se forma un cuello botella en esta etapa, al no tener la información en qué situación se encuentran las prendas. Falta mano de obra, debido a que la relación entre los pedidos recibidos diariamente, supera con creces a la producción diaria, según los datos entregados por la empresa, generándose una sobredemanda y por ende incumplimiento de las fechas.

Por otro lado, existe una parte del personal que no cumple con los requisitos que demanda la empresa. Estas personas presentan un nivel elevado de inasistencias, y reiterados atrasos, lo que se traduce en una descoordinación de los procesos. Por ejemplo, cuando falta al trabajo la planchadora, la persona encargada de juntar la mercadería para hacer los paquetes y enviarlos a destino, no puede realizar su función, debido a que no puede enviar las prendas arrugadas a los clientes.

iii) En el tema Comercial

Quizás la manifestación del problema más visible por la empresa se encuentra en el área comercial, en épocas de temporada alta.

Acercándose, a los primeros días de marzo, comienza un aumento de los reclamos y descontento por parte de los clientes, los cuales alegan con justa razón el excesivo atraso con la que llegan los pedidos. Desde el momento de encargar las prendas, se extiende un plazo máximo de un mes, el cual puede a tardar fácilmente el doble de tiempo. La angustia de la gente se agudiza, cuando van en busca en reiteradas ocasiones por los pedidos, los cuales se entregan en ciertos casos, en forma gotera, es decir, prenda por prenda debido a que el pedido no se encuentra completo. Esta falta afecta mucho más a los clientes que no son de la zona local, aquellos deben incurrir en costos de pasajes y tiempo, encareciendo la compra del uniforme, y el enojo hacia la compañía.

Por otro lado los métodos de atención son muy lentos, lo que provoca que la gente se acumule en el local, realizando largas esperas para que puedan ser atendidas, las que superan la hora, en momentos peak. La causa de esto radica, cuando las vendedoras deben ir a buscar los pedidos, las cuales gastan tiempo y esfuerzo físico en preguntar en cada una de las secciones donde se encuentran las prendas. Muchas veces los pedidos se encuentran extraviados, las prendas aun no se encuentran terminadas, o peor aún, los pedidos fueron vendidos a otras personas y no se repusieron las prendas, por lo que se convierte en una pérdida de tiempo y larga espera.

Otro problema que se presenta, es que en reiteradas ocasiones los pedidos no se han fabricado según los requerimientos de los consumidores. Esto puede ser a causa, porque la vendedora no supo recibir la información de lo que solicitaba el cliente, por lo que anotó mal las características del pedido, o porque el cliente no supo expresar que es lo que realmente quería, respecto a las tallas y modelos especiales, fabricando prendas las cuales después no son vendidas. Este hecho es uno de los cuantos más que generan el atraso en los pedidos, debido a que se tienen que volver a fabricar las prendas, lo que significa un costo de material, mano de obra, y tiempo, el que afecta a la empresa e indirectamente al público general.

iv) En el tema Productivo

Existe ineficiencia de los procesos productivos en los periodos de más alta demanda. Debido a que no existe una planificación que conduzca los procedimientos y la producción según las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa.

El proceso productivo en la etapa de cortes se inicia de acuerdo a qué es lo más solicitado, o por qué no decir de acuerdo a qué cliente está más enojado, por lo que hay que apurar el pedido. De acuerdo a esto no se sigue ningún patrón que entregue algún grado de eficiencia en el tema productivo, debido a que se genera un costo de tiempo extra, y esfuerzo físico, el cambiar una y otra vez las telas que se necesitan para cortar las prendas según el color, modelo y colegio. En tanto en la costura, las trabajadoras no

optimizan el tiempo, al cambiar reiteradas veces en el día, el hilo según el color que necesitan. Estos a simple vista parecen ser pequeños problemas, sin embargo generan grandes repercusiones que afectan la productividad de la empresa.

La falta de planificación contribuye a la ineficiencia de la empresa. El quiebre más grande, se genera entre los pedidos que deben ser confeccionados para el público detallista, y los que son confeccionados para los clientes mayoristas. Frente a esto, la empresa por dar cumplimiento a los clientes más grandes, descuida la producción local. Es así como se genera una descoordinación entre lo que es el sector de la tienda y la función de producción. Las vendedoras prometen plazos, los cuales en el futuro no podrán ser cumplidos porque sencillamente el área de producción no está fabricando productos para la tienda.

Dentro de esta temática tampoco se tienen estipulado la planificación de las materias primas e insumos que se requerirán para la fabricación, por lo que en muchas ocasiones ha pasado, al momento de iniciar la producción, los trabajadores no cuentan con los materiales necesarios para poder producir, después de darse cuenta de tal situación, entregan el comunicado al gerente general, el cuál es la persona dedicada a abastecer a la empresa. Sin embargo, este periodo puede tardar, días y hasta semanas.

v) En el tema de Alineamiento Estratégico

A pesar de ser “Creaciones Cygnus” una pequeña empresa, con una estructura organizativa bastante simple, la coordinación entre los distintos procesos que desempeña la organización no es suficiente.

Las dos áreas más importantes, comercialización y producción, no están alineadas, debido a que principalmente los objetivos establecidos como organización son poco claros y carecen de consistencia. La comunicación fluye en forma muy lenta, y en muchos casos los mensajes son entregados de forma ambigua o son mal interpretados. Debido a esto, cada área se dedica a cumplir con sus propias metas, y responsabilidades y no tienen el espíritu ni el sentido de trabajar en equipo, en un apoyo mutuo por lograr los objetivos de cualquier organización, que es poder darle cumplimiento y entregar satisfacción a los clientes.

Los dueños de la empresa son los principales gestores de cada uno de los procedimientos y funciones que se llevan a cabo en la empresa. Sin embargo, el rol directivo que tienen, les juega una mala pasada al querer abarcar todas las funciones, descuidando el papel de administrador y estratega, que son los roles más importantes que se debe realizar para conducir la empresa hacia el éxito.

3.3 Tesis Principal: “Falta de capacidad de gestión”

Como lo vimos en la analogía entre la función del cerebro en el organismo, y la función gerencial en la empresa. Es responsabilidad de los directivos gestionar la empresa de acuerdo a las necesidades en la demanda. Deben administrar los procesos, y anticiparse a los cambios, adoptando estrategias que permitan enfrentar competitivamente el mercado. Deben tener la capacidad de manejar cada uno de los factores del entorno de la empresa, informarse sobre los movimientos y comportamientos de éstos, para así adoptar las medidas necesarias. Está claro decir que los planes adoptados, y las decisiones tomadas en la gestión estratégica son determinantes tanto en el éxito como fracaso de la empresa.

Si bien la empresa y en general las Pymes poseen planes de estrategia, estos son poco consistentes y amenazan con la pérdida de control, desviando las metodologías en los momentos que más se necesitan, refiriéndose con ello a los tiempos de alta demanda. En este caso, las empresas en un esfuerzo por establecer la situación, enfocan todos sus recursos y atención en la función de producción, descuidando otras funciones igualmente importantes para la empresa, tal como el área de gestión. Es por ello no una novedad ver al gerente de la empresa “Creaciones Cygnus” haciendo paquetes para despachar mercaderías durante toda una tarde, en vez de utilizar su tiempo valioso en planificar, organizar, direccionar y controlar los procesos que debe llevar a cabo la empresa.

A través del análisis de este caso, queda reflejado la falta de gestión de las Pymes, las cuales entre más grandes y complejas se vuelven, necesitan de una mejor capacidad de gestión para así poder crecer y desarrollarse y mantenerse en el tiempo. Una de las causas que da paso a esta situación es el poco profesionalismo de los gerentes de Pymes, los cuales no saben comprender el momento en que se hacen imperantes establecer planes estratégicos, los que deben ser realizados con información objetiva y oportuna para así tomar lo más asertivamente posible las decisiones.

Capítulo 4: Trabajo Desarrollado: mirando hacia el futuro.

Durante el período de práctica, se pudo reconocer innumerables falencias en el ámbito de la gestión de la empresa. Sin embargo el problema más importante, a criterio de los dueños de la empresa, es la falta de capacidad productiva y administrativa en los procedimientos que lleva a cabo la empresa, los que se manifiestan en la gran cantidad de reclamos recibidos en épocas de alta demanda.

4.1.- Objetivos del Estudio

A partir de lo mencionado, se propone como objetivo, mejorar el servicio en la entrega de pedidos y los procedimientos para la producción.

4.2.- Metodología

- **Fase I:** Debido a que la empresa no contaba con informes actualizados respecto a la producción, fue necesario crear una base de datos, desde la cual se pudiera obtener información, respecto a la capacidad productiva y el nivel de demanda.
- **Fase II:** En la segunda fase, se analizó cada uno de los informes obtenidos, para así descubrir cuáles eran las falencias del sistema. Se crearon indicadores, para poder comparar los rendimientos a través del tiempo.
- **Fase III:** A partir de la información obtenida, se descubrieron las causas reales que dan inicio a los problemas de la empresa.

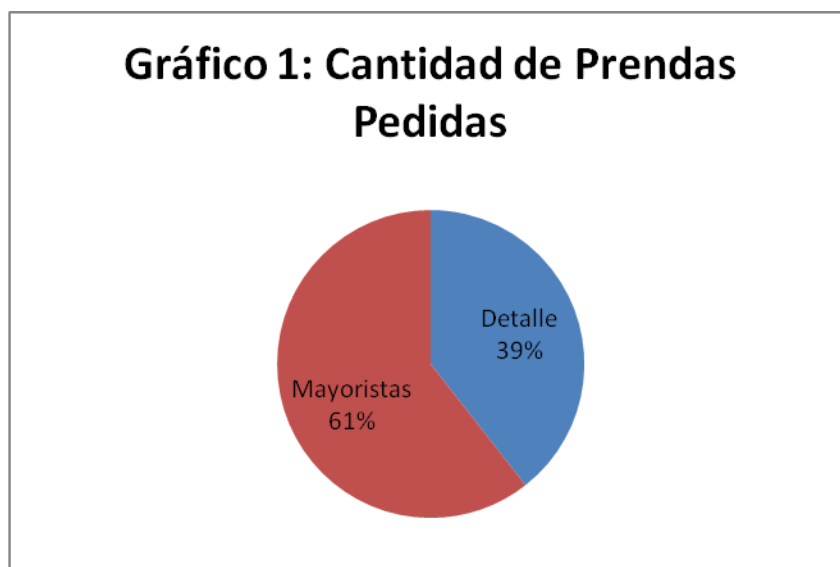
- **Fase IV:** Al analizar cada una de las fuentes de informaciones y las agravantes de los problemas, se analizaron todas las posibles alternativas que podrían ayudar a dar soluciones. De las cuáles se eligieron las que más se acomodan a los recursos de las empresas, y al objetivo del estudio.

4.3.- Levantamiento de datos

Los datos recopilados corresponden a los meses de temporada alta del año 2010, (Enero, Febrero, Marzo, Abril) desde donde se pudo obtener la siguiente información.

4.4.- Informe de Resultados

a.- Nivel de demanda: Para poder determinar el nivel de demanda, se registró el total de prendas solicitadas durante la fecha. Tal información arrojó un total de 15.157 prendas por concepto de pedidos.



Gran parte de los pedidos los realizan clientes mayoristas (61%). Este grupo está representado por una cartera de clientes de cinco personas, en este caso, las órdenes de pedidos son realizadas en épocas de pre-temporada (octubre, noviembre y diciembre), sin embargo entran al proceso productivo a comienzos de temporada. En el caso de los clientes detallistas, la mayor concentración de la demanda se presenta en el mes de febrero, en donde alcanza el 50% del total de encargos de la temporada. Como fecha de entrega se estima un mes y medio, a partir del momento en que se realiza la venta.

4.4.1.- Capacidad Productiva

Durante la época de alta demanda, el personal de producción lo componen 18 trabajadores, los cuales emplean 180 horas mensuales para desempeñar sus funciones. De esta manera la empresa alcanza a producir un máximo de 3000 unidades mensuales. De acuerdo a estos datos, se pudo determinar la capacidad productiva máxima de la organización correspondiente a:

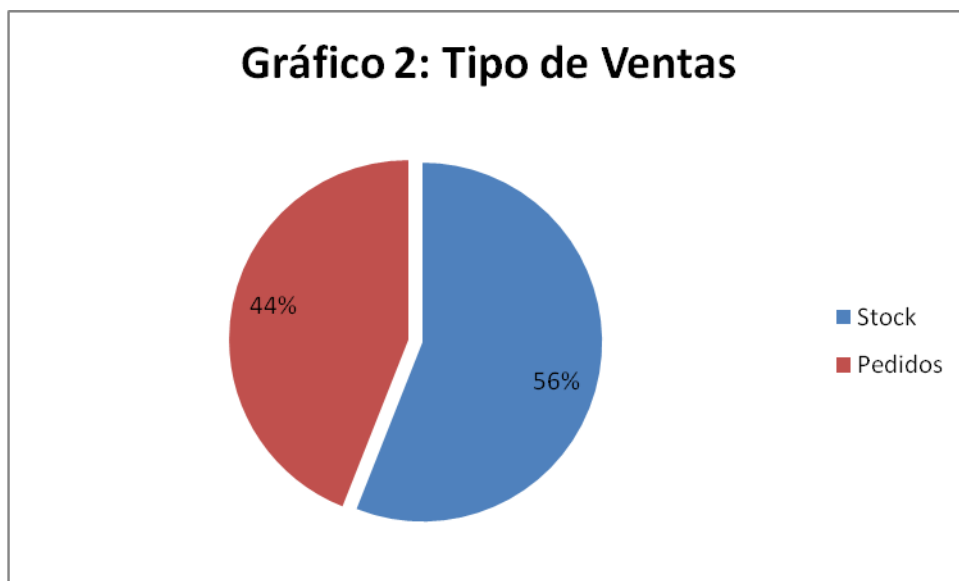
$$\frac{3000 \text{ unidades producidas}}{18 \text{ personas} * 180 \text{ horas mensuales}} = 0,926$$

Por lo tanto, según los datos recopilados, cada trabajador alcanza a producir 0,926 unidades por hora.

4.4.2.- Stock

La empresa a partir desde septiembre comienza a abastecerse de las materias primas e insumos para poder fabricar el stock de la temporada. El procedimiento comienza con una junta entre el gerente de la empresa, con los directivos de los principales colegios de la zona, a partir de esto se obtiene información valiosa en relación a los cambios en el diseño de los uniformes y la demanda esperada.

4.4.3.- Ventas:



El 56% de las ventas corresponden a productos que se encuentran en stock. La mayoría de estas ventas son realizadas en efectivo o con documentos al día, sin embargo, aproximadamente el 40 % de dichas ventas, son al crédito y con 0% de interés, otorgando plazos de pagos hasta 120 días.

Un porcentaje no menor (44%), corresponde a ventas realizadas a través de encargos. La modalidad de pago corresponde a un pie de al menos el 30% del total de la compra, para luego realizar abonos en las cuotas que estime el cliente, hasta saldar la deuda.

4.4.4.- Conclusiones

Al analizar el total de pedidos durante la temporada 2010 (15.157 unidades), versus la capacidad máxima que puede entregar la empresa, durante los cuatro meses (12.000 unidades), queda abiertamente expresado la incapacidad productiva para suplir la totalidad de la demanda.

Existen 3.000 unidades aproximadamente, que no logran ser cubiertas en la época correspondiente, produciéndose un atraso en la entrega de los pedidos que se traduce en un colapso del sistema productivo.

Esto explicaría uno de los mayores problemas que afecta a la empresa, que corresponde al retraso de los pedidos, el que puede llegar incluso a los 4 meses.

Durante la temporada de colegios, la producción se dedica a fabricar productos para suplir la demanda de pedidos, dejando muy pocos recursos para volver a renovar el stock de prendas, esto se manifiesta en el aumento de las órdenes de pedidos en el mes de febrero, en donde la empresa ya cuenta con poco surtido para la venta de los uniformes

Por otro lado, el sistema de control e inventarios carece de efectividad, por ejemplo, muchas de las prendas que figuran como confeccionadas, no se encuentran físicamente de acuerdo a los pedidos. Esto se debe a que las vendedoras pierden demasiado tiempo en la búsqueda de las prendas, las que en muchas ocasiones debido a la situación se deben volver a producir, incurriendo además en costos extras de mano de obra y materias primas.

4.5.- Una mirada hacia el futuro

El objetivo principal de este estudio, es poder proponer una solución a las problemáticas que presenta la empresa, para ello se confeccionó un plan de ayuda integral enfocado en la mejora del servicio y la eficiencia de la producción, todo esto derivado de una exhaustiva investigación.

4.5.1.- Mejorando el Servicio al Cliente

- **Objetivo: Disminuir el tiempo de espera para la atención del cliente:**

Una de las falencias en el área comercial de la empresa, es la larga espera que deben afrontar los clientes para que puedan ser atendidos, esto se debe principalmente a que el sistema de pedidos e inventarios es ineficiente.

Las vendedoras tardan mucho tiempo en buscar los pedidos. Primero, cada una de ellas cuenta con un archivador donde registra los pedidos en hojas de papel, que están organizados por números. Sin embargo, en muchas ocasiones, las hojas se salen debido al uso y revisión constante de los registros, los que provoca que las hojas se pierdan o sean almacenadas de forma errónea.

Debido al gran flujo de clientes y el gran número de pedidos recepcionados, es necesario contar con un sistema automatizado que permita entregar información instantánea respecto a la ubicación física de los pedidos.

- **Propuesta**

De acuerdo a esto, se propone instalar un software para la gestión comercial, que mejore el sistema de administración y gestión de pedidos. Enfocado a actualizar el inventario, el flujo de ventas y sobre todo la información de los encargos, mediante el sistema de códigos de barras. El sistema idóneo y que se personalice a las necesidades de la empresa debe contener la siguiente información.

- Nombre de los clientes
- Artículos comercializados y sus características
- Fecha de entrada y de entrega de los pedidos.
- Estado del procesos.
- Volumen de ventas
- Control de cobranzas
- Inventarios.

- **Costo estimativo**

El costo aproximado de esta inversión es alrededor de \$1500.000 pesos chilenos, considerando con ello la implementación del sistema de código de barras y el software adaptado a las necesidades de la empresa.

Para desarrollar este programa, es necesario contar con capacitaciones tanto para el personal administrativo como para los operarios del área comercial, para así alinear los objetivos de la organización con los planes de acción tomados.

- **Beneficios**

Tecnologías como esta implican la utilización de menos mano de obra, y más eficiencia en los procesos.

De esta manera la empresa contará con una base de datos central y actualizada, desde la cual podrá acceder a información vital para la toma de decisiones y la planificación de los planes de acción.

4.5.2.- Mejorar el rendimiento en el área productiva

- **Objetivo: Aumentar la capacidad productiva**

La Ligua, es una ciudad que se caracteriza por la industria textil, cuenta con años de trayectoria y experiencia, es por ello que se observan muchos talleres textiles, los cuales pueden ser utilizados para externalizar la producción.

- **Propuesta**

De acuerdo a las condiciones y alternativas del entorno, se propone externalizar las funciones, trabajando con dos nuevas cortadoras y dos costureras.

Estos nuevos talleres externos deben poseer las condiciones estructurales y de maquinarias para poder desempeñar el trabajo fuera de las instalaciones de “Cygnus”. Dentro de las expectativas de selección de este nuevo personal, es que deben cumplir con el nivel de producción estipulado, y estar dispuestas a trabajar por volumen, de modo que se pague lo justo respecto a las prendas producidas.

- **Gasto estimativo**

Corresponderá a la cantidad de prendas producidas, lo que corresponde al costo de mano de obra.

Además de ello es necesario contratar a una persona encargada de gestionar los pedidos desde la etapa de terminaciones hasta la disposición en las bodegas, debido a que en este proceso se encuentra el “cuello de botella” ya que no existe la persona encargada de ello.

El perfil de este trabajador debe ser una persona responsable, proactiva, con capacidad para trabajar bajo presión y sobre todo organizada.

- **Gasto estimativo:** \$200.000 pesos mensuales.

4.5.3.- Establecer procedimientos y sistema de control

En complemento con lo anterior es necesario establecer los procedimientos y llevar a cabo un sistema de control acorde con las necesidades de la empresa. Según ello las acciones que se deben llevar a cabo son las siguientes.

- **Paso 1: Establecer Procedimientos**

El primer paso es establecer procesos de producción, es decir establecer una rutina de las etapas y formas de producción, para así descubrir cuáles son las ventajas que se pueden aprovechar de forma de optimizar los recursos disponibles. A través del establecimiento de procesos se pueden coordinar las funciones de la empresa, en donde se alinearían cada una de las etapas en la persecución de los objetivos empresariales. El seguir un patrón permitiría a los empleados dejar las diferencias respecto a los ideales y objetivos que persigue cada uno, de manera que se formara un eficiente trabajo en equipo, el cual debe ser apoyado y motivado por la gerencia, ya sea a través de beneficios o regalías que apoyen la gestión de los procesos. Un modelo de propuesta corresponde al siguiente proceso productivo.

Ejemplo:

ETAPA	ACTIVIDADES
Recibo Pedido	
	Ingresar Pedido
	Hacer Copia Pedido para
	Buscar Muestra
	Definir Colores
	Revisar Stock telas
	Definir Proveedor
	Definir Plazo Pago
Comprar materias primas	
1er control	Telas
	Insumos
	Registrar ingreso materias primas
Etapa 1: Corte	
	Entregar materias primas
	Entregar plan de producción
	Entregar Muestra
	Definir Fecha entrega
2do control	Conteo de Piezas
	Revisar estado de las piezas
	Identificar cada paquete
	Devolver Materias Primas
Etapa 2: Costura	
	Entregar Productos en Proceso
	Entregar plan de producción
	Entregar Muestra
	Definir Fecha entrega
3er control	Conteo de Piezas
	Identificar cada paquete
Etapa 4: Remate	Anotar cantidad y tallaje Piezas
	Entregar Productos en Proceso
	Seleccionar Prendas*
4to control	Conteo de Prendas

	NOTA: Se seleccionará la etapa
	siguiente de la prenda, si esta debe
	pasar por bordado o directamente
	al planchado
Etapa 5: Bordado	Bordar Prendas
5to control	Anotar Prendas entregadas
Etapa 6:	Planchar Prendas
6to control	Anotar Prendas entregadas
Etapa 7: Terminaciones	Las terminaciones dependerán
	del modelo de las prendas; coser
	botones, remate de cuellos, poner
	cordones, etc.
7to control	Embolsado de las prendas
	identificar cada pedido: por fecha,
	nombre, colegio, cantidad e ítems
	Comparar con el plan de
	producción
	Almacenar

En donde los procesos destacados en rojos proponen las etapas donde debería existir el control.

- **Paso 2: Planificación de la Producción**

El segundo paso corresponde a la planificación de la producción. En el caso de las ventas a mayoristas, la empresa cuenta con la información en los meses previos al inicio de temporada, por lo que resulta fácil tener una idea clara de cuáles serán las futuras ventas. En el caso de las ventas al detalle, el gerente de la empresa deberá proyectar la

demanda en conjunto con los directivos de los colegios, y para ello es necesario este tipo de información.

- Cantidad de alumnos del colegio.
- Cantidad de matriculados para el año.
- Verificación de probables cambios en los uniformes.

A partir de tal información, se procederá a confeccionar un plan de producción a largo plazo, indicando las fechas de entrada de los pedidos y las fechas estimativas de entrega. Este plan debe considerar además, la mejor estrategia para producir, descubriendo ventajas competitivas, en orden a la producción por lotes, la compra de materias primas por volumen, y los costos de oportunidad de fabricación. Este plan debe ser lo suficientemente flexible para dar solución a cualquier problema de contingencia que surja en el camino.

- **Paso 3: Control de la Producción**

Para poder ejecutar los planes, es necesario controlar el proceso productivo, de manera de poder determinar si los procedimientos se ajustan a los planes iniciales. Para ello cada trabajador contará con una planilla de control uniforme, donde anotará el tipo de producto fabricado, la cantidad, y el número de orden al que corresponde. Esta planilla será mensual, la cual se comparará al término del período, con la planificación.

Ejemplo:

Control de Producción		
Empresa		
Operaria		Periodo
Fecha	Función	Detalles (Nombre, Cantidad, Tallas)

A partir de esta planilla se pretende recabar información pertinente al número de prendas producidas en cada sección, y la cantidad de mano de obra utilizada.

Es de suma importancia controlar la cantidad de materias primas que utiliza la empresa para poder producir, ya sea en los procedimientos que lleva dentro de la empresa, como los productos que son fabricados externamente. Para ello es necesario trabajar con una planilla que indique la orden de producción, la cantidad de materia prima entregada, la cantidad de vuelta, y la persona que las recibe

Ejemplo:

PARA ORDEN DE PRODUCCIÓN No. _____			
EMPRESA: _____			
FECHA DE ENTREGA: _____			
MATERIALES	CANTIDAD ENTREGADA	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD UTILIZADA
RECIBIÓ:			

Conclusión

La capacidad de gestión en las empresas clasificadas como Pymes, es el tema abordado en la investigación. Analizar las formas en que los directivos llevan a cabo su administración es el principal objetivo del estudio. Para lo cual desde un comienzo, en un intento de entregar una mirada global, se han analizado tanto los factores internos que afectan su gestión así como el entorno de mercado.

Los conceptos dados a conocer demuestran la gran cantidad de información existente acerca de la gestión y su implementación. La que sin embargo muchos de los gerentes de pequeñas y medianas empresas no consideran al momento de poner en marcha los negocios, basando su gestión en los instintos que entrega la experiencia en el rubro. Situación que genera al corto plazo, problemas en sus mecanismos de coordinación y en sus posibilidades de desarrollo, al no tener los gerentes información vital para el crecimiento de los negocios.

Los resultados obtenidos sobre la empresa estudiada son el ejemplo clarificador respecto la situación que acontece en el común de las Pymes. En donde queda demostrado, que a pesar de los buenos niveles en la demanda, una mala gestión podría afectar a todos los componentes que forman la empresa, dañando tanto su producción, imagen empresarial, y sobre todo la satisfacción del cliente.

Autores de renombre y sobre todo la experiencia personal en la empresa, fueron las principales fuentes de información, desde donde se pudo apreciar realmente cómo éstas

funcionan, y la forma en que la teoría aprendida en las aulas universitaria se puede poner en práctica para mejorar las condiciones y posibilidades en el campo de la gestión y los negocios. Así, conocer esta realidad, permitió reflexionar sobre las causas que generan los problemas que enfrentan este tipo de organizaciones, y el porqué a las Pymes les cuesta tanto evolucionar al compás que los sistemas y negocios que emprenden. En ello, este trabajo detecta una carencia de formación profesional en el área administrativa, como una de las principales dificultades que les impiden su evolución y desarrollo; además de ello, el trabajo destaca el desconocimiento sobre los instrumentos de fomento, los cuales no logran cumplir con sus objetivos, que son entregar efectivamente apoyo y ayuda a quienes realmente más lo necesitan.

La elección de este tema, refleja un interés por conocer la dinámica de las Pymes y en demostrar al lector como se desenvuelven las empresas caracterizadas por una gran concentración de recursos en el área productiva. El conocimiento del área de gestión es fundamental, desde donde se pueden controlar todas aquellas variables internas, para así alcanzar los objetivos de la empresa y el mejoramiento del rendimiento y sus funciones. En síntesis, este trabajo demuestra el efecto positivo y multiplicador que pudiera generar una buena gestión, como avance profesional y fundamental para poder dilucidar un futuro promisorio para éste tipo de empresas.

Bibliografía

- Acción emprendedora (2008), *Manual de gestión empresarial*.
- Chiavenato Idalberto (2005), *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- Cosimo Chiesa de Negri (2009), *CRM marketing relacional, innovando en la actitud de servicio*. Planeta chilena S.A, Chile.
- Lee J.Krajewski.et.al. (2008), *Administración de operaciones procesos y cadena de valor 8va edición*, Pearson educación. México.
- Stephen P.Robbins y Mary Coulter (2010), *Administración Décima edición*. Prentice-Hall
- William Zikmund (2008), *Investigación de mercados*, Cengage Learning Latin América.

Webgrafía

- Alexander Galetovic , Angel Cabrera, Ricardo Sanhueza y Sergio De la Cuadra, (2002): “Las Pymes, quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas”, en Centro de Estudios Públicos, (en línea). Disponible en: http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4545.html.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2010):” la persona; tipos de persona” (en línea). Disponible en: <http://www.bcn.cl/ecivica/tiper>
- Cursos de administración (2010): “El Marketing en las Pymes” (en línea). Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/marketing-pymes>.
- Diario Pyme (2011): “Noticias” (en línea). Disponible en: <http://www.diariopyme.com/noticias/gestion/>
- Finanzas y Bolsa (2010): ”Estructura Financiera de las Empresas” (en línea). Disponible en : <http://finanbolsa.com/2010/04/01/la-estructura-financiera-de-las-empresas/>

- Gestipolis (2010): "el sistema de control de gestión" (en línea). Disponible en: **<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>**
- Los Recursos Humanos (2010): "Organización del Departamento de Recursos Humanos" (en línea). Disponible en : **<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>**
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2010): "Crear empleo a través del desarrollo de las Pymes es crucial para reducir la pobreza" (en línea) Disponible en: **<http://www.economia.cl/2010/07/13/ministro-fontaine-crear-empleo-a-traves-del-desarrollo-de-las-pymes-es-crucial-para-reducir-la-pobre.htm>**
- Ministerio de Economía (2010): "Primera encuesta longitudinal de empresas", en Observatorio Empresas Chile (en línea). disponible en: **<http://www.observatorioempresas.cl/LinkClick.aspx?fileticket=AC0oveG2z70%3d&tabid=63>**
- Portal para Investigadores y Profesionales (2009): "Recursos Humanos" (en línea). Disponible en: **http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/**
- SII (2005): "Clasificación Pyme", en SOFOFA, (en línea). disponible en: **<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>**